în urmă cu un deceniu, Alvin Toffler a preg: un raport pentru AT&T, cea mai mare corporaţie (lume.

Iniţial interzis pentru că propunea o stratc surprinzătoare şi controversată, raportul a devei curând un document „samizdat" ale cărui exemplu treceau pe furiş din mână în mână sub formă fotocopii. Astăzi, raportul lui Toffler este considerai operă clasică a managementului, un ghid conte poran esenţial pentru orice firmă care se confruntă schimbarea.

Fascinant studiu al lui Beli System, rapoi lui Toffler prevedea şi recomanda fracturai corporaţiei AT&T cu 12 ani în avans, explicând ce era inevitabilă, prevestind schimbările care tăzi încă mai au loc pe piaţa comunicaţiilor.

Această ediţie specială conţine varianta o ginală, fără tăieturi a documentului care a zgud din temelii administraţia corporaţiei AT&T. Prin Alvin Toffler a adăugat un comentariu actualizat minut, recomandări suplimentare şi noi informai Rezultatul constă într-un îndreptar strategic peni factorii de decizie ai corporaţiilor în toate pi blemele cheie printre care:

ISBN 973-9241-08-5 Lei 21i

- Redefinirea misiunii corporaţiei;
- Necesitatea unui manager radical;
- Relaţiile cu o forţă de muncă în schimbai
- O nouă structură organizatorică adapt lă la o nouă piaţă.

CELEBRUL AUTOR AL CĂRŢILOR

5

Puterea în mişcare; Război şi Anti-Război

Alvin Toffler

Raportul secret care a devenit o operă clasică de management pentru cei mai savanţi administratori ai afacerilor din ziua de azi

Corporaţia ADAPTABILĂ

antet

Burlacu

1999,

Prolog

MUZEUL CORPORAŢIILOR DINOZAURI

Această cărticică se adresează celor ce au de gând să supravieţuiască – managerilor pregătiţi să iniţieze o schimbare drastică. Ea are în vedere orice companie care se confruntă cu necesitatea de a-şi regândi ţelurile şi de a se restructura.

Unele firme deja nu mai pot fi salvate; ele sunt din punct de vedere al organizării nişte dinozauri. Sunt corporaţii inadaptabile şi multe dintre ele vor dispărea de acum şi până la nu prea îndepărtatul sfârşit de secol. Companii cu nume familiare şi produse renu-mite; companii cu bunuri de domeniul miliardelor; companii cu zeci, dacă nu sute de mii de angajaţi; companii cu reputaţii solide pe Wall Street şi cu poziţii aparent inatacabile pe pieţele lor – toate sunt pândite de acest pericol.

Pentru multe dintre aceste firme anii 1955-1970 au fost ani de creşteri aproape neîntrerupte, în linie dreaptă, în condiţiile unui climat de echilibru. în cursul unor asemenea perioade, formele adaptării sunt relativ simple. Managerii par inteligenţi – şi într- adevăr, *sunt* adesea inteligenţi – dacă pur şi simplu îi „dau înainte tot aşa“.

De atunci încoace, această strategie în linie dreaptă s- a transformat în schiţa fidelă a dezastrului unei corporaţii. Motivul este unul lesne de înţeles: în loc de a fi caracterizat de rutină şi previzibilitate,

climatul corpo- raţional a devenit tot mai instabil, accelerativ şi revoluţionar. în asemenea condiţii, toate organizaţiile sunt foarte vulnerabile la forţe din afară şi presiuni. Iar managerii trebuie să înveţe să se descurce cu forţe non- lineare – ca de pildă, situaţiile în care puteri furnizate cu

zgârcenie pot declanşa rezultate considerabile şi viceversa.

Prin urmare, corporaţia adaptabilă cere un nou mod de conducere. Ea necesită „manageri de adaptare“ înzestraţi cu un întreg set de aptitudini noi, non-lineare.

în loc să construiască edificii permanente, actualii factori de decizie adaptabili ar putea fi nevoiţi să-şi *de-construiască* companiile pentru a le maximiza manevrabilitatea. Ei trebuie să fie experţi nu în birocraţie, ci în coordonarea ad-hocraţiei. Trebuie să fie capabili să răspundă presiunilor imediate şi totuşi să gândească în obiective pe termen lung. Şi dacă în trecut mulţi manageri îşi puteau atinge scopul imitând strategia sau modelul organizatoric al unei alte companii, liderii de azi sunt siliţi să inventeze, nu să copieze: nu mai există strategii sau modele infailibile de copiat.

Mai presus de toate, azi managerul adaptabil trebuie să fie capabil de acţiune radicală şi dispus să vadă dincolo de vizibil: să reconceptualizeze produse, proceduri, programe şi obiective înainte ca o criză să facă schimbarea inevitabilă.

Deşi avertizată despre iminenta revoluţie, majoritatea managerilor continuă să facă afaceri în stilul tradiţional. Şi totuşi stilul tradiţional este riscant într-un mediu care a devenit, pentru toate scopurile practice, convulsiv în permanenţă.

Economia internaţională a fost fundamental, dar numai temporar, restructurată de embargóid asupra petrolului

arab, de ascensiunea Japoniei până la statutul de concurent cu rază mondială de acţiune şi ivirea Coreei de Sud, Taiwanului, Singaporeului şi Braziliei ca ţări recent industrializate. Colapsul unor bănci majore şi apariţia precum ciupercile după ploaie a Eurodolarilor nesistematizaţi au destabilizat

sistemul bancar mondial, iar actuala criză mondială a datoriilor ameninţă să-i răpească şi ultimele puncte de sprijin. Starea economiei mondiale este oricare alta decât echilibrul.

Totodată, descoperirile tehnologice, deregulariză- rile, stagflaţia, plus ratele nestatornice ale dobânzilor şi alte forţe întâmplătoare induc în eroare chiar şi prognozele strategice ale firmelor cele mai bine conduse. Desigur, există tentaţia de a întreba, dacă totuşi companiile au supravieţuit tuturor acestor evenimente, ce li se mai poate întâmpla?

Răspunsul este: multe.

Acum două decenii, când eu (şi încă câţiva alţii) avertizam că sfârşitul civilizaţiei industriale se apropie, suna melodramatic. Azi, când coşurile de uzină cad în jurul nostru, tot mai mulţi sociologi, istorici – şi manageri – ajung la aceeaşi concluzie.

Trebuie să fii orb să nu-ţi dai seama că se întâmplă ceva neobişnuit cu întregul nostru stil de viaţă. Rapida răspândire a microprocesoarelor... biotehnologia... banii electronici... convergenţa computerului şi telecomunicaţiilor... crearea unor uluitoare noi materiale... mişcarea în spaţiul cosmic... inteligenţa artificială – toate progresele tehnologice de o asemenea importanţă sunt însoţite de la fel de însemnate schimbări sociale, demografice şi politice. Acestea încep de la transformarea vieţii de familie la „încărunţirea“ populaţiei în ţările de afluenţă, în vreme ce ponderea vârstei medii se

prăbuşeşte în Lumea a Treia, de la conflictul asupra fluxurilor de date internaţionale la răspândirea globală a armelor de distrugere în masă.

Sunt oare$_{f}$ astfel de evenimente complet întâmplătoare şi fără legătură între ele? Sau putem dimpotrivă să identificăm la ele importante trăsături comune? Eu cred că multe dintre ele sunt strâns interconectate. Că unul sporeşte rolul celuilalt. Şi că însumate, dau

nici mai mult nici mai puţin decât o mutaţie în stilul nostru de viaţă. Prefacerile cu care ne confruntăm sunt cel puţin la fel de masive ca şi cele produse de Revoluţia Industrială.

Ele pun în pericol toate instituţiile noastre fundamentale, după cum şi Revoluţia Industrială a pus în pericol şi apoi a transformat toate instituţiile societăţii feudale. Nu-i de mirare că regulile de supravieţuire a corporaţiilor se schimbă într-un ritm atât de ameţitor.

Când un asemenea val al schimbării se prăvale asupra societăţii şi economiei, managerii de tip tradiţional, obişnuiţi să opereze în ape mai sigure, sunt aruncaţi în masă peste bord. Deprinderile de o viaţă

- exact aceleaşi deprinderi ce i-au ajutat să reuşească
- devin acum contraproductive.

Acelaşi lucru este valabil şi pentru organizaţii. Tocmai produsele, procedurile şi formele de organizare care le-au ajutat să reuşească în trecut îşi demonstrează adesea ineficacitatea. Intr-adevăr, prima regulă a supravieţuirii este clară: nimic nu este mai periculos decât succesul de ieri.

A fost o vreme când organismele (oficial şi neoficial) ale unei companii rămâneau bătute în cuie timp îndelungat, chiar şi pe parcursul perioadelor de depresiune, război sau creştere economică. Când o companie trecea cu bine de la dictatura fondatorului la o ierarhie multi-stratificată, de cele mai multe ori ea îşi stabilea o dată pentru totdeauna o structură departamentală permanentă. Existau departamente de producţie,

marketing, vânzări, cercetare şi informaţii. Linia şi personalul erau clar delimitate. Sub-orgânizaţii subordonate vârfului ierarhiei se ocupau de servicii fixe, cum ar fi de pildă legal, financiar sau de cadre. Rânduri strânse de vicepreşedinţi asigurau unitatea şi coerenţa întregului.

Odată ce acest schelet de fier era stabilit, compania putea să se micşoreze ori să crească, după cum îi

era soarta, dar elementele de bază ale structurii sale nu se modificau. Reorganizările, de obicei operate când un nou şef prelua controlul, erau puţine şi îndepărtate în timp.

Prin 1970 când am scris „Şocul viitorului“, care trata despre adaptarea la schimbare, frecvenţa reorganizării corporaţiilor crescuse. în acea carte citam un consilier pe probleme de afaceri care afirma că „o restructurare majoră la fiecare doi ani este probabil o estimare conservatoare a actualei rate a schimbărilor organizatorice din interiorul celor mai mari corporaţii industriale“.

Azi ritmul s-a mărit, ca şi mizele. Reorganizările succesive nu numai că se petrec mai des. Ele taie mai adânc. în fapt, suntem martorii celei mai rapide, complexe şi radicale restructurări a corporaţiilor din istoria modernă.

în presă, întâlnim la tot pasul relatări despre acest proces de restructurare. Bunăoară, „Industry Week“ scrie: „Timpurile grele şi realităţile dure ale unei economii tot mai globale şterg cu buretele tablele pe care multe companii îşi aşternuseră strategiile. Iar ele îşi dau seama că trebuie să facă ceva cu mult mai fundamental decât revizuirea prognozelor numerice ori modificarea produselor şi organizării lor.“

„Newsweek“ titrează o înnoire la General Motors, numind-o „cea mai revoluţionară schimbare a politicii de afaceri de la GM de când compania a fost restructurată în anii 1920 de către geniul organizatoric Alfred P.

Sloan“.

„The Economist“, într-o stângace proză, ne spune că „A deveni corporaţii dinozaur este destinul pe care marile companii petroliere se zbat acum să-l evite... Ele învaţă că pentru a rămâne mari pe pieţele de azi trebuie să gândească la scară mică. Şi sparg companiile monolitice în centre separate de profit“.

De aici preia „Business Week“: „întreaga industrie

petrolieră simte presiunea crescândă a reorganizării fundamentale a activelor sale... marile companii cu mai multe ramuri, care odinioară păreau inviolabile, nu mai sunt imune“.

Giganţii petrolieri se leapădă de operaţiunile familiare. Epson cheltuie sume considerabile într-o încercare ratată de a intra în industria informaţiei. Arco investeşte în cercetarea genetică şi producerea seminţelor. În acelaşi timp, US Steel intră *în* afacerile cu petrol, iar industria metalurgică, în întregul său, se străduieşte să-şi reducă uzinele şi să construiască „mini-mori“.

Goodyear, un lider al industriei cauciucului, cumpără o conductă de gaz. Totodată, uriaşe firme petrochimice se dau de ceasul morţii să-şi părăsească domeniul bunurilor de larg consum şi să devină producători specializaţi. Hercules, companie chimică, produce acum aparate de control pentru aviaţie, iar Ethyl Corporation se implică în asigurări.

Companiile centralizate se întrec în descentralizare, în timp ce puternic descentralizata Beatrice Foods renunţă la politica sa de lungă durată, a expansiuniii prin achiziţie. Al său director executiv, James Dutt, anunţă nevinovat că, având în componenţa sa 400 de companii, corporaţia a devenit pur şi simplu „imposibil de condus“.

Nicăieri nu este mai frenetică rata restructurării ca în finanţe, unde băncile îşi reconceptualizează radical funcţiile. Cum vechile bariere, definiţii şi restricţii legale se prăbuşesc, case de brokeraj se transformă

peste noapte în bănci; companii axate pe cărţi de credit devin brokeri; negustori cu amănuntul se transformă în companii de asigurări; corporaţiile. încearcă să îmbrace pielea tigrului în lupta nebună pentru supravieţuire în noul climat.

Şi apoi, desigur, ar fi ceea ce s-a definit drept „cea mai drastică discontinuitate în istoria oricărei industrii americane majore“, ori chiar „cel mai de seamă

eveniment al istoriei corporaţiilor“ – spargerea celui mai mare şi, posibil celui mai bun exemplu de organizare industrială din lume: American Telephone and Telegraph Company.

În întreaga istorie industrială, fie ea a Statelor Unite sau a lumii, nici o companie nu a fost supusă unui proces de restructurare mai compex şi mai chinuitor. Tocmai de aceea se pot învăţa multe despre adaptabilitate studiind cum a început această corporaţie uriaşă să-şi reorganizeze propriile premise şi misiunea, cu vreo 15 ani înainte al dezmembrării.

Am avut şansa de a fi acolo de la bun început. Şi, aşa s-a născut neobişnuita poveste a acestei cărţi.

***

Oricum, înainte de a o istorisi, trebuie neapărat să explic ce este această carte şi ce nu este ea.

Nu este povestea separării companiei Beli sau analiza efectelor ei. S-au scris deja atâtea milioane de cuvinte pe această temă încât acum pare fără rost să mai adaug încă ceva. Relatarea definitivă va mai întârzia câţiva ani, până ce consecinţele mai puţin evidente vor începe să iasă la iveală.

Aşa că dacă doriţi o dare de seamă narativă asupra diviziunii de la Beli – opriţi-vă aici.

Căci miezul acestei cărţi este un raport „secret“ pe care l-am întocmit pentru cei mai înalţi factori de decizie din ceea ce era pe atunci cea mai vastă corporaţie privată din lume. De-a lungul anilor de dezbateri şi luptă politică ori juridică cu privire la soarta AT&T,

acest raport a rămas confidenţial. Acum că praful a început să se aşeze, AT&T mi-a acordat cu amabilitate permisiunea de a-l face public.

Chiar şi un cititor căruia îi sunt destul de familiare compania şi recenta ei reorganizare poate, cred, să afle de aici destule lucruri ce n-au fost niciodată până acum date publicităţii ori analizate. Bazată în mare măsură pe conversaţii particulare, ca între iniţiaţi,

această carte face lumină asupra a ceea ce îi preocupă pe managerii din vârful AT&T pe vremea când încercau să facă faţă unui munte mereu crescând de probleme.

Totuşi, pe lângă simplul diagnostic, raportul cerea AT&T-ului să se restructureze radical şi de bunăvoie. Pe atunci, majoritatea managerilor de vârf ai companiei căutau încă soluţii „imaginabile“, iar recomandările mele strategice constituiau un exemplu izbitor de „imaginare a inimaginabilului“.

Bineînţeles, de atunci inimaginabilul a şi luat fiinţă. Oricum, multe rămân de făcut pentru noua AT&T în tentativa de a se defini şi unele din propunerile înaintate în această carte sunt, neîndoielnic, capabile să stârnească încă dezbateri aprinse. (Un exemplu este propunerea ca AT&T să-şi inverseze pur şi simplu misiunea de corporaţie.) Din aceste motive, această carte poate fi citită ca o carte *despre* AT&T, înainte şi după despărţire.

Dar mai există şi o cale cu totul diferită de a parcurge această carte. Pentru că această „Corporaţie Adaptabilă“ poate fi de asemenea citită şi ca un studiu de caz. în această situaţie, ea nu se mai referă doar la AT&T. Devine o carte despre cum să gândeşti o reorganizare fundamentală. Deşi îşi propune ca obiect AT&T, iar AT&T este în destule privinţe unică, această carte ridică probleme pe care le cred de o extraordinară importanţă pentru orice organizaţie amplă într-o perioadă de schimbare rapidă.

Ea tratează previziunile care stau la baza strategiei unei corporaţii. Tratează relaţia

dintre o corporaţie şi mediul său, inclusiv factorii sociali şi politici. Tratează efectele diversificării asupra liniei de produse, procedurilor administrative, pieţelor, tehnologiilor şi concurenţei. Apoi examinează îndeaproape inovaţia şi felul în care o curbă ascendentă a inovaţiei afectează produsele, oamenii şi luarea unei decizii. Merge mai departe

pentru a schiţa noua economie şi noua societate ce răsar în jurul, pe măsură ce se stinge era industrială şi propune noi previziuni pe care să se bazeze o strategie.

Cartea abordează direct trei probleme de organizare: adaptarea organizării la problemele cu care se confruntă, natura schimbătoare a ierarhiei şi chestiunea proporţiilor. Astfel, se ajunge la rolul integrării verticale şi alternative la aceasta. În cele din urmă, ea acordă o atenţie specială planificării şi pregătirii.

Toate aceste chestiuni sunt tratate plecându-se de la cazul AT&T. Şi o dată ce analiza este completă, cartea arată cum s-ar fi putut fi aplica noile principii în restructurarea gigantului telefoanelor înainte ca el să fie obligat prin edict guvernamental să o facă. Rezultatul este, după părerea mea, direct relevant pentru managerii din multe ramuri industriale.

De asemenea, este util de ştiut când şi cum a fost scrisă *Corporaţia Adaptabilă.* O parte a cărţii este recentă, adică scrisă după despărţirea lui Beli System. Aici intră desigur prezenta introducere şi comentariile ce apar ici şi colo.

Totuşi, nucleul cărţii a fost scris în urmă cu ceva ani şi în împrejurări ieşite din comun.

Totul a început în 1968, când am primit un cu totul neaşteptat telefon de la „195“ – cartierul general al corporaţiei AT&T (pe atunci stabilit pe Broadway, la numărul 195, în Manhattan). încă nu terminasem „Şocul viitorului“ şi numele meu nu era bine cunoscut. Dar lucrasem ca editor asociat al

revistei „Fortune“ şi, de asemenea, scrisesem, pentru „Horizon“, un articol intitulat „Viitorul ca stil de viaţă“, în care pledam pentru acordarea unei atenţii sporite viitorului îndepărtat.

în urma acelui prim telefon a venit una dintre cele mai onorante oferte de angajament pentru consultanţă pe care mi le aduc aminte. Un vicepreşedinte, Walter W. Straley pe numele său, mă invită să-mi petrec câţiva ani studiind întregul Beli System. Urma

să am uşă deschisă la toţi conducătorii companiei, de la preşedinte în jos, fără nici o obligaţie. Obiectând că nu sunt nici inginer, nici expert în telecomunicaţii, l- am întrebat ce analiză aştepta de la mine. Răspunsul său a mers drept la ţintă: aceea a misiunii companiei.

Straley mi-a explicat că Beli System (voi continua să folosesc acest termen interschimbabil cu AT&T) avusese o misiune clară vreme de peste o jumătate de secol. Scopul său era de a instala un telefon negru standard în fiecare cămin american şi, pe lângă asta, să furnizeze naţiunii oricare şi toate serviciile de comunicaţii. Această misiune era rezumată de formula „Serviciul Universal".

Prin anii 1950 majoritatea americanilor aveau deja telefoane şi Beli a trecut de la o penetrare verticală a pieţii la una orizontală. A început să producă telefoane roz, verzi, albe şi alte inovaţii. Şi-a lărgit linia de produse, dar nu şi-a reconceptualizat misiunea.

Acum, spunea cu remarcabilă intuiţie Straley, Beli System era pe punctul de a intra într-o nouă fază. întregul sistem de comunicaţii era în pragul revoluţiei provocate de tehnologii noi, atitudini sociale noi, politici guvernamentale noi. Care ar fi misiunea AT&T în această nouă etapă – şi cum s-ar. putea ea reorganiza pentru a îndeplini o misiune fundamental nouă[1].

Am fost năucit de anvergura propunerii pe care mi-o făcea. Eram în acel moment solicitat de cea mai mare companie din lume

să-i sugerez viitoarea orientare. Totuşi, interesul meu iniţial era ţinut în şah de incertitudine. Ce ar implica de fapt, misiunea mea? Ce anume produs se aştepta de la mine?

în acest stadiu al discuţiilor noastre am primit o replică ce îmi lăsa o asemenea libertate de acţiune încât am rămas perplex. Era practic o măsură a temerităţii, atât a omului, cât şi a companiei sale. Răspunsul a fost: „Fă un film. Scrie ceva articole de revistă. Fă un raport consiliului. Sau scoate o carte. Tu decizi!“

Şi atunci am bătut palma.

Aveam în faţă o companie gigantică, cu un vechi şi solid renume dispusă să ia în considerare problemele pe termen lung, să îşi pună la încercare propriile presupuneri fundamentale întrupate în misiunea sa, să îi acorde unui străin încrederea de a face o asemenea probă şi să îl lase pe el să hotărască până şi forma de prezentare. Tentaţia era irezistibilă.

Aşa au început patru ani de cercetări intermitente asupra viitorului comunicaţiilor, rolului inovaţiei, a culturii interne, adesea bizantină, de la Beli System, a schimbărilor în climatul social şi politic ce s-ar putea repercuta asupra companiei. Am vizitat fabrici şi laboratoare. Am vorbit cu preşedintele şi cu principalii săi colaboratori. M-am întâlnit cu ingineri, lobbişti, contabili, planificatori şi, desigur, cu foarte multă lume din afara companiei, de la oficiali ai guvernului Statelor Unite până la industriaşi japonezi.

Am intrat repede şi în „vizuina“ unor lupi tineri din interiorul companiei – bărbaţi şi femei de la toate nivelurile care se simţeau frustraţi de ceea ce percepeau drept răspunsul inadecvat al lui Beli la schimbarea tot mai accelerată. Ei simţeau că structura existentă a AT&T era anacronică într-o lume a computerelor şi sateliţilor. Vedeau cum se ridică o tot mai acerbă concurenţă, ameninţând nu doar supremaţia AT&T, dar şi eficacitatea sistemului de comunicaţii al naţiunii.

În toate am primit un puternic, adesea călduros sprijin din partea lor. Credincioşi ideii servirii naţiunii, pe care o vedeau aproape ca pe o companie, mi-au împărtăşit gândurile, grijile şi suferinţele lor.

În 1972 (publicasem între timp „Şocul viitorului“) m-am oprit, în sfârşit, ca să-mi ordonez judecăţile şi recomandările. Cu ajutorul unei cercetătoare, Marilyn Shapiro, am trecut în revistă: rând cu rând tot materialul strâns în anii precedenţi. Şi apoi am început să

încheg un raport care să reunească ideile cele mai bune pe care mi le destăinuiseră oamenii din interior cu de-acum bine conturatele mele vederi proprii asupra viitorului lui Beli.

Un lucru a devenit de îndată clar. Scriam un raport, în fapt o carte, ce avea să fie un ou fierbinte. Era critică! Era strategică. Şi bineînţeles nu spunea ceea ce mulţi înalţi oficiali ai companiei ar fi dorit să audă.

De exemplu, în corporaţie există credinţa aproape religioasă potrivit căreia companiile operatoare, ca New York Telephone sau Northwestern Beli, trebuie să fie deţinute în totalitate sau aproape de AT&T. La acea vreme era curată erezie să sugerezi, cum o făceam eu, „revizuirea legăturilor existente între AT&T însăşi şi afiliaţi“ şi, încă şi mai şi, reducerea controlului companiei asupra acestor filiale, „deschizând accesul publicului la un anume grad de proprietate“.

Poziţia raportului faţă de Western Electric, uriaşa filială de producţie a lui Beli era, dacă se poate, şi mai blasfematorie. De ani întregi guvernul federal cerea ca AT&T să se despartă de braţul său producător. Dimpotrivă, corporaţia insista că o asemenea mutare ar fi dezastruoasă pentru ţară, că Western trebuie să continue a fi o parte a unei companii integrate pe verticală. Raportul meu ataca ambele poziţii şi, sugera în schimb companiei să se despartă de *o parte* din Western. Ar trebui, spuneam eu, să vândă operaţiile de producţie de rutină ale lui Western şi să păstreze numai părţile de înaltă tehnologie ale companiei aflate în

interdependenţă cu Laboratoarele Beli.

Şi dacă nici până acum nu era suficient de controversat, raportul meu răsturna misiunea tradiţională a lui Beli, făcând-o să stea în cap. în loc să încerce să ofere oricui toate serviciile de comunicaţii, contraziceam eu, Beli ar trebui să se restrângă în mărime şi să furnizeze doar „acele produse şi servicii, *şi numai acelea,* care nu pot fi furnizate de alte companii la

niveluri echivalente de cost, calitate şi preocupare socială“.

Nu era un program pentru „dezintegrarea“ lui Beli System, argumentam, ci „un program conştient pentru *extinderea* dramatică a *integrării* pe o sferă mai largă“, pe care încercam apoi să o explic.

Ajuns în acest punct am supus neoficial raportul atenţiei unor prieteni din companie spre a le afla părerea. Cu toţii erau factori de decizie extrem de inteligenţi, în ale căror creiere şi judecăţi învăţasem să mă încred. Reacţiile iniţiale erau puţin promiţătoare. Mi-au parvenit comentarii de genul „Tonul acesta va distrage atenţia managerilor din AT&T – prea dramatic, apocaliptic, senzaţionalist“.

Nu toată lumea judeca atât de aspru. Oricum, ştiam că mare parte din managerii de la vârf ai lui Beli vor înghiţi cu noduri, de cumva vor înghiţi aceste recomandări.

Pe 15 noiembrie 1972, fără să fi schimbat tonul ori mesajul, am difuzat, din câte mi-a’duc aminte, zece copii legate din „Dinamica socială şi Beli System“. Mă aşteptam să fiu convocat la o întâlnire cu Consiliul ori cu cei mai importanţi manageri.

Invitaţia nu a venit niciodată. În locul ei a urmat ceva ce pentru urechile mele suna ca o tăcere de gheaţă. Se părea că AT&T îşi va vedea bine mersi de treaba sa, şi eu de a mea. Telefonul meu fusese ras din memorie.

Anii au trecut.

În reacţia mea se amestecau dezamăgirile şi un amuzament ironic. Proiectul îmi adusese mari satisfacţii personale. Nu doar

că mi se plătise munca, dar învăţasem enorm despre comunicaţii şi industrie. Mi se dăduse şansa de a explora la prima mână probleme ce în anii următori aveau să se acutizeze în lumea afacerilor, de la inovaţie la planificare, reglementare guvernamentală şi importanţa participării consumatorilor şi angajaţilor. Aşa că am ridicat din umeri,

mi-am găsit alte subiecte pentru munca mea şi am presupus că „Dinamica socială şi Beli System“ va petrece restul veacurilor adunând praf pe ea.

Dar nu este AT&T un asemenea gen de companie. Ceea ce nu ştiam era că raportul începuse să bântuie ca o fantomă în interiorul firmei. Deşi părea greu de crezut că managerii din vârf au de gând să ia vreo poziţie oficială faţă de el, copii xerox începuseră să circule neoficial printre manageri. Devenise un document „samizdat“ – un exemplu de literatură disidentă.

Iată cum a povestit toată istoria Alvin von Auw, fost vicepreşedinte-asistent al directorului AT&T şi unul dintre oamenii cu care lucrasem, în recenta sa carte „Moştenire şi destin“ (New York, Praeger Publishers, 1983).

„Nu-mi stă aici în intenţie să îl creditez pe dl. Toffler cu mai multă clarviziune decât ar pretinde el însuşi...“, dar „se impune de la sine întrebarea dacă o reacţie mai pozitivă la recomandările lui Toffler... nu ar fi scutit compania de imensele dureri ale facerii.“ Vai, scrie von Auw, citând ditamai autoritatea Ecle- siastului, „toate îşi au vremea lor“.

Şi vremea avea curând să se împlinească. Căci în octombrie 1975, la trei ani după înaintarea raportului, eu şi soţia mea ne aflam la Palm Beach, unde fusesem rugat să vorbesc la întrunirea unei alte companii din Top Fortune 500. Iar acolo tovarăşul nostru de cină s-a vădit a fi nu altul decât John de Buts, pe atunci preşedinte al AT&T. Sosise momentul unei reacţii clare.

De Buts, un om cât un urs, mi-a întins hotărât mâna, mi-a zâmbit larg şi ne-a surprins cu veşti neaşteptate. Raportul subteran ieşise la lumină. Era chiar atunci tipărit în forma revizuită şi împărţit în toată compania ca bază de discuţie a politicii viitoare.

„Memorandumul original nu poate fi privit ca superficial, ba chiar dimpotrivă...“ Raportul conţine „soluţii practice la problemele adaptării la ceea ce are să vină...“

Citez toate acestea nu doar pentru că este plăcut să fii mângâiat pe cap, chiar şi tardiv, dar şi pentru că spun o mulţime despre ceea ce înseamnă să fii o companie adaptabilă. Iată raportul unui consultant care dă cu flit ortodoxiei manageriale. Iată şi cum vine compania şi le spune capilor săi, în scris, că trebuie să acorde o riguroasă atenţie acestui raport.

„Sunteţi de acord sau nu?“ se întreabă în prefaţa documentului revizuit. „Important este să recunoşti necesitatea, dictată de schimbare, a nevoii de acţiune pozitivă într-o direcţie stabilită... Citind raportul Toffler, este lesne să arunci apa cu tot cu copil, neînţelegând ce vrea să spună... Punctul nostru de vedere editorial este că adevăratul copil este calea meticuloasă pe care a ajuns la recomandarea dată mai sus... Este de o inestimabilă valoare în pregătirea oricărui manager al lui Beli System de a reacţiona adecvat la schimbare, de a înţelege poteca pe care a bătătorit-o Toffler ajungând la aceste concluzii. Aici este principala contribuţie a lui Toffler la gândirea lui Beli System, rolul său fiind mai degrabă de Mişcător şi de Shaker decât de alchimist ce stă cu piatra de încercare în mână“.

Câte alte conduceri manageriale ar fi dispuse să difuzeze, fie şi cu întârziere, un document ce loveşte atât de făţiş în propriile lor presupuneri? Dacă AT&T şi progenitura sa vor supravieţui schimbărilor nebune pe care le-au suferit recent, acest lucru se va datora, cel puţin în parte, faptului că au recunoscut importanţa redefinirii misiuniii

fundamentale ca preludiu al restructurării.

Mă voi grăbi să adaug ceea ce este evident: anume că, în ansamblul forţelor care s-au combinat spre a rezulta fundamentala revizuire a lui Beli System, al meu strategic „plan de joc“, îmi apare doar un pic mai însemnat decât o notă de subsol. Nici o companie, cu atât mai puţin una atât de mare ca AT&T, nu se schimbă din pricina unui raport. Numai aroganţa

intelectuală ori preaplinul de sine îi îngăduie unui consultant să pretindă că este artizanul restructurării din temelie a oricărei mari companii.

Organizaţiile mari, de regulă, se schimbă semnificativ doar atunci când sunt întrunite anumite precon- diţii. în primul rând, trebuie să existe enorme presiuni externe. în al doilea rând, în interiorul lor trebuie să se afle oameni puternic nemulţumiţi de ordinea existentă. Şi în al treilea rând, este necesară o alternativă coerentă întrupată într-un plan, un model sau o viziune.

Aceste premise pot să nu aibă o pondere egală şi pot să nu fie suficiente, dar sunt necesare şi chiar o privire rapidă arată că toate trei erau prezente în cazul AT&T.

Presiunile externe pot îmbrăca multe forme: concurenţă intensificată, reglementare sau intervenţie gu- vernamentală, cereri ale consumatorilor, personalului sau generate de climat, nemulţumiri ale consumatorilor sau acţionarilor, întreruperi ale aprovizionării, schimbări în materie de taxe, rate ale dobânzilor sau cursuri de schimb şi multe altele. (Asemenea presiuni pot fi modelate, iar intensitatea lor determinată.) Combinate, ele pot fi covârşitoare pentru organizaţie, încât să facă imposibilă îndeplinirea misiunii pe care şi-a definit-o.

Presiunile interne se pot isca din cauză că managerialul dă cu piciorul unor noi posibilităţi sau pentru că el răspunde cu stângăcie sau încetineală ameninţărilor externe. în chip similar, organizaţia poate fi

afectată de divergenţe interne, lupte de succesiune şi alte conflicte numai tangenţial legate de lumea din afară. Destul de des, un preşedinte nou venit nu poate pur şi simplu să opereze asemenea predecesorului, sau noul lider vrea să-şi planteze proprii susţinători în poziţii influente, care pot necesita, în schimb, remanieri ale organizării.

Totuşi, presiunile pur interne rareori aduc o restructurare fundamentală. Pentru aceasta este necesară o puternică convergenţă a factorilor interni şi externi şi trebuie să existe o „opoziţie“ internă. Spun opoziţie, în sensul politic. Ea poate fi foarte bine o opoziţie loia-lă sau nici măcar să nu se perceapă astfel pe sine. Poate fi doar o reţea de manageri potrivnici politicii sau structurii în exerciţiu, deranjaţi, frustraţi de lipsa unei reacţii rapide şi imaginative la ameninţările din afară.

Oricum, chiar şi când presiunile interne şi externe converg şi o opoziţie sănătoasă există, schimbarea fundamentală este tot improbabilă dacă partizanii săi interni nu pot oferi o viziune şi o strategie coerente, o nouă misiune care s-o înlocuiască pe cea veche.

Dacă nu există viziunea unei alternative lucrative la structura existentă, rezistenţă la schimbare, va avea îndeobşte câştig de cauză. Şi chiar dacă acest plan ori viziune este în cele din urmă respins, el poate totuşi juca un rol fundamental în cristalizarea soluţiilor, mobilizarea sprijinului pentru schimbare şi accelerarea adaptării.

Superficial, ar putea părea că vastele schimbări de la AT&T au fost impuse de guvern şi punct. Şi, desigur, instanţele şi Comisia Federală de Comunicaţii şi Congresul au obligat compania la prefacere. Dar a afirma că Beli s-a restructurat numai datorită intervenţiei guvernului înseamnă să ignori cauzele mai adânci. Căci o întrebare logică este de ce toate cele trei ramuri ale guvernului Statelor Unite au simţit că este de datoria lor să se amestece.

Nimeni nu va descâlci vreodată ghemul cauzelor multiple ale divizării lui Beli şi mă îndoiesc că multă lume din interiorul AT&T va fi de acord, chiar şi acum, cu ceea ce urmează. Dar în orice analiză a situaţiei un lucru rămâne clar. Masivele schimbări tehnologice – multe alimentate de cercetătorii de la Beli – începuseră să remodeleze industria şi societatea americană în anii 1960.

Computerul, altădată o noutate, devenise de o importanţă crucială pentru întreaga economie, creând o cerere insaţiabilă de mijloace de comunicare între maşini. Sateliţii deschideau posibilităţi de telecomunicaţii cu totul noi. Comunităţile îşi cablau televizoarele. Iar întreaga societate devenea cu mult mai complexă şi mai diversă decât fusese, sporind astfel şi cererea de comunicaţii voce-voce, voce-maşină şi maşină-voce.

Ideologia tradiţională a lui Beli, întrupată în misiunea sa, susţinea că firma trebuie să acopere toate nevoile de comunicaţie ale ţării. Dar aceste nevoi explodau dintr-o dată. Mai mult, se diferenţiau atât de repede încât nici o companie, nici chiar AT&T, nu putea visa în mod realist să le satisfacă. Indiferent cât de repede se mişca AT&T (şi unii critici o acuză că se mişcă prea încet, fiindcă este protejată împotriva concurenţei) , nu se putea satisface cererea.

Iar aceste cereri nu veneau numai de la abonaţi telefonici individuali. Veneau de la companii care se întreceau în computerizare. Veneau şi dinspre industria computerelor, o voce nouă şi puternică în lumea afacerilor. Pe deasupra, pe măsură ce noile tehnologii deschideau posibilităţi proaspete, noi întreprinzători ce îşi asumau riscuri înalte intrau în această arenă. Numeroasele lor companii mici, rapide în mişcări şi manevrabile cereau să intre în noile domenii ce se deschideau, ceea ce adesea implica redefinirea şi limitarea drepturilor tradiţionale ale AT&T. împreună aceste

grupuleţe au format o masă amorfă, dar crescândă şi tot mai politică, iar aceasta l-a presat pe Unchiul Sam să preseze AT&T.

Reacţia iniţială a AT&T a fost să iasă la bătaie împotriva acestei presiuni comercial-politice, aşa cum făcuse întotdeauna în trecut. Răspunsul său instinctiv a fost să încercuiască toate căruţele şi să-i spulbere pe atacatori prin pură forţă. Toate resursele – tehnologice, comerciale, legale, politice – au fost aruncate în

breşă, forţele anti-Bell organizându-se şi făcând lobby, iar Beli răspunzând. A fost o bătălie titanică.

Dar existau divergenţe şi în sânul lui Beli, chiar la cele mai înalte niveluri. N-am întâlnit însă nimic care să semene a opoziţie neloială. Ca bărbatul şi femeia, conducătorii cu care am stat de vorbă erau puternic ataşaţi companiei, mândri de realizările ei şi îşi arătau colţii spre atacatorii din afară. Totuşi, mulţi se îndoiau că ea, compania, va putea trece prin furtună neschimbată. Noţiunea că Beli ar putea rezista schimbării structurale fusese numită de unii dintre criticii săi dinăuntru politica „Fbrtăreţei Beli".

în 1949, după cum am sugerat deja, într-o răbufnire de zel antitrust, guvernul Statelor Unite ceruse ca AT&T să se despartă de braţul său producător, Western Electric. în 1956, AT&T a încheiat o înţelegere cu guvernul: păstra Western. Dar, în schimb, se angaja să livreze altor companii cele mai noi tehnologii ale sale în termeni care azi par uşor ridicoli şi totodată era de acord să se ţină departe de orice afaceri nereglementate.

Acum, spre sfârşitul anilor '60 şi începutul deceniului '70, târgul începea să pară nu tocmai ideal. Cum tehnologia şi piaţa fuseseră revoluţionate, destui factori de decizie ai lui Beli începeau să se întrebe dacă acordul din 1956 nu va goni pentru totdeauna compania de pe pieţele în considerabilă extindere bazate pe noua tehnologie. Apărarea orbească a vechii sale ordini putea până la urmă să îi închidă porţile viitorului.

Şi unii dintre conducătorii lui Beli şi-au pus

chiar întrebarea dacă vechea misiune a Serviciului Universal era încă adecvată. începea să se răspândească îndoiala asupra Sfintei Scripturi.

Fireşte, ştiam puţine despre aceasta când am sosit, dar acum, privind înapoi, e clar că nu numai oamenii din străfundurile companiei începeau să îşi pună întrebări asupra premiselor ei fundamentale, dar şi cei

din chiar vârful companiei erau gata să tolereze şi chiar să finanţeze cercetările opoziţiei. Raportul meu era un exemplu. Multe altele, mai puţin radicale şi probabil mai echilibrate în ton, erau pregătite şi înă-untru. împreună, ele au ajutat capii companiei să o reconceptualizeze, să-i redefinească misiunea şi viitorul.

Aceasta este deci istoria cărţii. Publicându-mi raportul, prezentul volum, am rezistat tentaţiei de a rescrie acele părţi ale sale ce reclamă o revizuire, dat fiind beneficiul a doisprezece ani ce le infirmă previziunile. Dacă această carte valorează ceva acum, este tocmai pentru că apare neretuşată, nelustruită. Razele X nu trebuie dirijate spre un anume diagnostic şi nici prescripţia medicală bazată pe ele nu trebuie rescrisă.

Prin urmare, textul de bază rămâne exact aşa cum a fost prezentat el managerilor de la Beli. Am adăugat totuşi câte un scurt comentariu introductiv în fruntea fiecărui capitol. În acestea, ici şi colo, m-am făcut mic sau am chicotit un pic, în virtutea retroviziunii. Dar asemenea remarci sunt clar delimitate, aşa că nu poate exista nici un fel de confuzie între părţile scrise în 1972 şi cele adăugate în 1984. Pentru a face complet clară distincţia între vechi şi nou am dat textului subtitluri. Unde apare cuvântul „Comentariu“, textul ce-i urmează este nou, unde apare cuvântul „Raport“, materialul alăturat aparţine documentului original.

în sfârşit, am vorbit pe larg despre presupunerile manageriatului. Mi se pare de

bun simţ să spun câteva cuvinte despre câteva din propriile mele presupuneri asupra schimbărilor de organizare şi prognozelor.

în primul rând, presupun că structura oricărei companii trebuie să fie adecvată mediului său extern şi nu doar unei dimensiuni a acelui mediu. După mine, prea mulţi oameni de afaceri, economişti şi planificatori definesc mediul corporaţional în termeni economici prea largi. Din contră, eu definesc mediul

relevant ca incluzând o gamă largă de factori politici, sociali, culturali şi alţii îndeobşte ignoraţi. Datorită istoriei sale de monopol reglementat, cred că nimeni de la AT&T nu a subevaluat vreodată importanţa politicii. Dar, în opinia mea, chiar şi AT&T a subestimat importanţa elementelor sociale şi culturale din mediul său. Strategul corporaţional trebuie să cuprindă cu privirea un orizont larg.

în al doilea rând, cred că mediul corporaţional s-a schimbat atât de iute şi fundamental în ultimele două decenii încât structuri de succes într-un mediu industrial sunt aproape prin definiţie inadecvate azi. Sarcina conducătorilor din lumea afacerilor sau a strategului corporaţional este de a identifica structurile învechite şi de a le schimba înainte ca ele să devină dăunătoare.

în al treilea rând, aceasta înseamnă că multe convingeri înrădăcinate asupra organizării – idei care au „funcţionat“ în trecut – trebuie să fie reexaminate. Unitatea unei corporaţii se păstrează atât prin convingeri manageriale comune, cât şi prin autoritate oficială. Dacă aceste convingeri nu mai sunt valabile, politicile bazate pe ele vor duce organizaţia într-o direcţie greşită. Astăzi este esenţial să fie puse în discuţie noţiuni de bază despre standardizare, economii de scară, integrare verticală, motivarea personalului, producţie şi distribuire de masă, preferinţe şi ierarhii ale consumatorilor.

în al patrulea rând, nu am încredere în orientările izolate, fie ele mini sau mega. într-

o perioadă de schimbări rapide, planificarea strategică bazată pe extrapolarea orientării în linie dreaptă este inerent înşelătoare. (Orientările sunt fie sesizate prea târziu, fie se răstoarnă ori se convertesc în ceva caîitativ nou). Această critică a proiectării orientării simple se vădeşte şi mai adevărată dacă orientările se reduc la factori economici sau demografici. Planificarea nu cere un

set de orientări izolate, ci *modele* multidimensionale care să pună în relaţie *forţe* – tehnologice, sociale, politice, chiar culturale, împreună cu cele economice.

Nici unui autor nu îi stă vreodată în putinţă să-şi enumere toate presupunerile. Cu toţii trăim într-o arhitectură alcătuită din interferenţe fără număr bazate pe o infinitate de presupuneri. Dar chiar şi acestea sunt suficiente pentru a explica felul în care am abordat acest studiu. Faptul că le expun sus şi tare ar trebui să ajute la stabilirea a ceea ce este de stabilit.

în concluzie, dacă aceste presupuneri sunt corecte, ele contribuie la explicarea motivelor pentru care problemele ridicate în „Corporaţia adaptabilă“ nu sunt specifice doar pentru AT&T, ci pentru orice mare organizaţie de afaceri care încearcă să-şi găsească o cale de ieşire din apropiata criză.

Mesajul schimbării este prefect limpede: companiile trebuie să îşi revizuiască necruţător premisele fundamentale – şi să fie gata să le arunce peste bord – ori vor deveni exponate în Muzeul Corporaţiilor Dinozauri.

O notă despre ^uper-industrialim“

Nu este aşa de simplu pe cât ar părea să pui o etichetă asupra viitorului.

De-a lungul acestei cărţi termenul „super-industrialism“ este folosit pentru a denumi născânda societate a înaltei tehnologii. Am inventat acest termen în „Şocul viitorului“, publicat în 1970. Şi l-am folosit din nou în „Dinamica socială şi Bell System“, raportul ce constituie miezul acestei cărţi.

Totuşi, de-a lungul anilor, am descoperit că unii cititori au tras concluzia că o societate super-indus- trială este aproximativ versiunea la scară mărită a tradiţionalei societăţi industriale de masă – scrierea cu majuscule a lumii coşurilor de uzină. Nimic mai alăturea cu drumul.

Din această cauză, dar şi din altele, am renunţat la cuvântul „super-industrialism“ în scrierile mele mai recente, „Al treilea val“ şi „Previziuni şi premise“ şi am adoptat o altă terminologie. Privind ameţitoarele schimbări ale zilelor noastre dintr-o perspectivă istorică, am numit revoluţia agricolă care a început acum zece mii de ani, „primul val“ al schimbărilor istorice. Revoluţiei industriale care a impus civilizaţia coşurilor de uzină de jur împrejurul lumii i-am spus „al doilea val“. Rapidele şi masivele schimbări de azi le percep ca pe „al treilea val“ care crează o civilizaţie complet nouă bazată pe înaltă tehnologie, informaţie şi noi căi de organizare a activităţilor economice.

Deoarece am dorit ca raportul Beli să apară absolut textual, am păstrat

terminologia originală. în scopuri practice, deşi există unele diferenţe care pot fi interesante pentru savanţi, cititorii obişnuiţi care au parcurs mai multe dintre cărţile mele pot privi cei doi termeni, „super-industrialism“ şi „societatea celui de-al treilea val“, drept liber interşanjabili.

PARTEA ÎNTÂI

Presupunerile de ieri

Capitolul 1

/

INTRODUCERE

COMENTARIU:

O linie invizibilă îi desparte pe toţi managerii de azi. Ea nu ţine cont de poziţie şi funcţie, separându-i pe cei ce văd actualele schimbări drept extensii fireşti, incrementale ale revoluţiei industriale de cei ce privesc masivele schimbări de azi drept unele cu adevărat radicale. Cele două categorii ar putea fi denumite „a factorilor de decizie incrementalişti" şi „a factorilor de decizie radicali".

Un grup profesează continuitatea; celălalt recunoaşte importanţa crescândă a discontinuităţii.

Un grup tinde să formuleze strategii în linie dreaptă; celălalt gândeşte în termeni non-lineari.

Un grup tinde să definească problemele curat, tratând-o pe fiecare problemă când îi vine rândul,, mai mult sau mai puţin izolată de celelalte; al doilea grup tinde să definească problemele mai puţin net, dar să le vadă în relaţie unele cu altele.

Unul excelează în găsirea unor soluţii „inimaginabile" problemelor – un stil de conducere ce poate fi adecvat în perioade de

stabilitate a climatului. Celălalt este deschis unor soluţii „inimaginabile“, care pot fi necesare în perioade de turbulenţă ambientală.

Climatul determină care anume însuşiri sunt cele mai potrivite pentru fiecare moment. Din nefericire, adesea un şef incrementalist ajunge sus de tot exact

când climatul ar cere un radical. Nepotrivirea duce deseori la catastrofe.

În capitolul inaugural am încercat să arăt de ce climatul cu care avea de a face AT&T solicita mai degrabă o acţiune radicală decât una doar reformistă.

Am explicat cum se încadrau necazurile AT&T într- un sistem mai larg de transformări sociale şi tehnologice. Nu numai AT&T se afla la ananghie, ci multe alte industrii şi instituţii erau de asemenea zguduite de prefaceri.

Privind înapoi, îmi pare că, cu câteva excepţii, majoritatea industriilor şi investiţiilor pe care le-am citat stau azi, dacă se poate spune aşa, măi rău decât atunci când scriam raportul. Se poate oare spune acelaşi lucru despre AT&T? Este prea devreme să judecăm dacă eliberarea de constrângerile trecutului şi renunţarea la operaţiunile sale cu cea mai mare tradiţie va fi şi profitabilă. Eu cred că da, însă verdictul încă nu mă confirmă.

Dacă ne putem aştepta la schimbări tehnologice şi sociale şi mai accelerate în deceniile următoare, atunci şi alte companii vor avea curând de luat decizii tot atât de importante ca şi cele cu care s-au văzut confruntaţi şefii AT&T. Şi trebuie să ne aşteptăm să vedem în întreaga industrie declinul managerului incrementalist şi ascensiunea celui radical.

RAPORT:

Cei mai serioşi cercetători ai viitorului sunt de acord că Statele Unite vor suferi în următoarele două decenii schimbări mai profunde decât în ultimele două secole. Este o încercare grea pentru oamenii de afaceri americani. Un nou tip de societate se naşte sub ochii noştri. Odată terminată tranziţia de la agricultură la

industrialism, Statele Unite se îndreaptă acum spre o nouă etapă de dezvoltare: super-industrialismul.

Super-industrialsmul se va întemeia pe o tehnologie mai avansată, pe stiluri de organizare radical diferite, pe noi feluri de relaţii interpersonale, noi valori sexuale şi familiale, noi căi de trăire a realităţii. Ceea ce va genera un climat de afaceri inedit. La rândul său, acest nou climat va crea corporaţia de stil nou.

Problema cu care se confruntă AT&T* constă în a defini şi a deveni o întreprindere super-industrială.

încă nu este posibilă schiţarea unui plan de detaliat al corporaţiei viitorului. Dar este posibilă analizarea câtorva dintre forţele care o vor modela. Multe dintre aceste forţe acţionează deja înăuntrul lui Bell System şi vor fi tot mai puternice în anii ce Un. într-adevăr, Bell System şi-a demarat deja propria transformare într-o corporaţie super-industrială. Beli va duce la bun sfârşit tranziţia de îa prezentul său statut de cea mai mare şi mai plină de succes corporaţie a erei industriale la o poziţie tot atât de semnificativă în era super-industrială numai dacă va îngloba aceste forţe într-un plan pe termen lung şi, încă mai important, dacă le va lua în considerare în stabilirea misiunii corporaţiei.

PROBLEMELE AT&T FORMEAZĂ UN SISTEM

în calitatea sa de cea mai mare corporaţie a erei industriale, AT&T duce în spate mai mult decât propriile sale dificultăţi şi este

împovărată de greutăţi aparent fără legătură.

Pe de o parte, o mulţime de presiuni în creştere ale concurenţei pun la încercare compania – MCI, Cartephone, CATV, propuneri de sateliţi domestici,

---

Termenii „AT&T“ şi „Beli System“ vor fi folosiţi în alternanţă liberă. Când distincţia este necesară, ea va fi specificată.

apariţia IBM şi a altor mari companii orientate pe comunicaţii ameninţă să reducă sfera de influentă a AT&T.

Din altă direcţie vin crescânde presiuni ale consumatorilor: acţiuni judiciare şi complicaţii publice care apar în urma unor defecţiuni ale produselor; ivirea „consultanţilor tehnici“ şi a specialiştilor care sprijină organizarea unor forţe opuse corporaţiei; campanii pentru preţuri mai mici adresate unor categorii speciale – deţinători de computere, organizaţii educaţionale, persoane publice – şi o sporită rezistenţă legată faţă de majorările tarifelor.

Din altă direcţie vin cereri ca sistemul şă angajeze mai mulţi negri şi nuclee de şomeri care, la rândul lor, din cauza insuficientei calificări, generează mai departe servicii deficitare şi nemulţumiri ale clienţilor.

La Washington, Nicholas Johnson întreţine un constant răpăit de tobe al criticilor publice la adresa AT&T, făcând un apel special şi eficient la tineri. Dinspre ecologişti sosesc noi presiuni pentru prevenirea poluării şi reciclarea deşeurilor, uneori identificate drept cărţi de telefon vechi.

La New York şi în alte oraşe, planificatorii lui Beli System se confruntă cu o rezistenţă în creştere a comunităţii la instalarea de noi servicii.

Acest catalog al durerilor nu este, desigur, o noutate pentru managerii lui Beli şi se fac eforturi susţinute pentru rezolvarea acestui mereu crescând „munte de probleme“. Totuşi, aceste eforturi se întemeiază pe o concepţie pernicioasă: problemele tind să fie

văzute – atât de cei din afară, cât şi de manageri – ca fără legătură sau nesistemice şi prin urmare remediile trebuie să fie diferite. Acest raport va argumenta însă că multe dintre dificultăţile pe care le întâmpină Beli System sunt simptome interconectate ale unei dezordini mult mai largi şi că, prin urmare, ele nu pot fi abordate separat fără riscul eşecului. Există un sistem

comun şi o cauză profundă a lor. *Multe dintre cele mai presante probleme ale AT&T apar în urma unor schimbări radicale ale mediului extern al companiei şi a dificultăţilor de a prevedea şi a se adapta la aceste schimbări cu marea viteză cerută.*

PROBLEMELE AT&T SUNT SIMPTOME ALE UNOR SCHIMBĂRI SOCIALE MAI LARGI

Pentru a câştiga perspectivă, este necesar să ieşim din carcasa corporaţiei. Când o facem, descoperim un sistem-tip al prăbuşirii, evident în sisteme sociale majore. Această prăbuşire este frecvent declanşată de schimbări rapide în cantitatea şi caracterul cererii.

Universităţi. Prins în ghearele crizei financiare, sistemul tradiţional de studii superioare nu mai poate furniza toate variatele servicii care i se cer. Cererile de servicii educaţionale specializate, pentru instruire individualizată şi noi tipuri de burse, au creat mari tensiuni. înscrierea liberă şi programe speciale pentru negri au condus la acuzaţii că se deteriorează „calitatea“ (deşi ea nu este niciodată bine definită). Multe colegii private au în faţa ochilor spectrul falimentului şi în ciuda unei acalmii a protestelor deschise, consumatorii, în acest caz studenţi – rămân fundamental nemulţumiţi de un sistem care s-a învechit.

Bursa. Prăbuşirea sau aproape prăbuşirea unor mari case de brokeraj subliniază inabilitatea sistemului de a opera cu variaţii

rapide foarte imprevizibile, în ambele sensuri ale cererii. Când volumul tranzacţiilor bursiere s-a ridicat, brokerii, fondurile mutuale şi alte companii au fost atât de prinşi în hăţişul hârţoagelor lor încât pur şi simplu nu mai puteau face faţă – chiar şi cu ajutorul computerelor. Când piaţa cădea rapid, de asemenea nu mai puteau veni în întâmpinarea cererii.

Căile ferate. Colapsul lui Penn-Central, dezintegrarea întregului sistem de servire a navetiştilor dramatizează starea întregului sistem de transporturi. în calitate de transportatori în comun, căile ferate trebuie să-şi îndeplinească obligaţiile de serviciu public, ceea ce înseamnă că nu pot controla cererea. Dată fiind ţesătura de restricţii şi presiuni concurenţiale sub care operează, nici ele nu pot veni în întâmpinarea cererii.

Oraşe. în New York şi alte centre urbane sistemele de asigurare a serviciilor esenţiale cedează sub presiune. Sistemul educaţional nu poate veni în întâmpinarea cererii. Sistemul sanitar se clatină. Serviciile medicale sunt supraîncărcate şi se deteriorează. Transportul – cu metroul, autobuzul ori maşina – este tot mai scump şi aproape imposibil. Asemenea greutăţi sunt evidente şi în afara Statelor Unite. în Londra, o grevă a lucrătorilor salubrităţii ameninţă cu deversarea a jumătate de milion de tone de îngrăşăminte în rezerva de apă. Gunoiul s-a adunat în mormane pe străzi şi o grevă a celor din sectorul energetic a dus la reducerea parţială a iluminatului străzilor şi vitrinelor. Paris, Tokio şi alte centre se confruntă cu probleme asemănătoare.

S-ar putea aduce date similare despre dificultăţile companiilor aeriene, poştei, asistenţei sociale, serviciilor publice de electricitate, *et cetera ad infinitum.*

Date fiind aceste evidenţe ale unei prăbuşiri sistematice, este oare chibzuit să gândeşti că problemele AT&T sunt accidentale sau strict ale sale? *Greutăţile AT&T pot fi înţelese numai dacă sunt recunoscute ca parte a unui fenomen mult mai larg. Acest fenomen este nici mai mult nici mai puţin decât apusul ordinii industriale şi răsăritul uneia noi, super-industriale.*

ROLUL CENTRAL AL AT&T ÎN REVOLUŢIA SUPER4ND1USTRIALĂ

AT&T nu poate evita un rol central în revoluţia super-industrială. În fapt, AT&T este una dintre forţele cheie *producătoare* ale acestei vaste reforme sociale.

întâi, AT&T este un producător cheie de tehnologie avansată, pe care se clădeşte noul sistem super- industrial. Introducând tehnologii noi în sistemul industrial – bunăoară tranzistorul – a accelerat cu mult generarea schimbării şi a contribuit la *destabilizarea* sistemului.

Al doilea, AT&T ocupă o poziţie centrală în această revoluţie pentru că se află în industria informaţiei. în trecut pământul, munca şi capitalul erau elementele cheie ale producţiei. Mâine – şi în multe ramuri mâine e deja azi – informaţia va fi ingredientul crucial. Făcând posibile rapide şi masive fluxuri de informaţie în societate, AT&T contribuie la zămislirea sistemului super-industrial. AT&T este agentul schimbărilor revoluţionare.

Al treilea, AT&T joacă un rol special pentru că este mai expusă atacurilor decât aproape oricare altă mare corporaţie. Capetele tendoanelor sale ajung în bucătăria sau biroul fiecăruia, şi pot fi stimulate după voie de orişicine optează în acest sens. Nivelul stimulării în reţeaua telefonică este larg determinat de forţe care scapă controlului companiei înseşi.

În cele din urmă, AT&T joacă un rol special pur şi simplu pentru că este una

dintre cele mai mari corporaţii ale lumii. Soarta ei în următorii 10-20 de ani va afecta milioane de oameni. Exemplul său ar putea furniza o linie de urmat pentru mii de companii din Statele Unite şi străinătate. Din contră, prăbuşirea din orice cauză a AT&T, chiar căderea ei temporară, poate provoca un prăpăd social şi economic. Ar putea

primejdui securitatea Statelor Unite şi întârzia dezvoltarea tehnologică pe care o generează în lumea largă.

Din aceste pricini, este esenţial ca managerii AT&T să îşi recunoască un nou obiectiv pentru următorii 10- 20 de ani: *transformarea Iui Bell System din prezenta sa formă industrială într-o formă mai adaptată născândului sistem super-industrial* şi să înfăptuiască acest lucru, pe cât posibil, cu cât mai puţină revoluţie internă, continuând totodată să furnizeze servicii de comunicaţii fundamentale întregii societăţi.

Pentru a realiza această tranziţie va fi nevoie de sisteme de planificare noi şi îmbunătăţite. Acestea trebuie să se bazeze pe o înţelegere incisivă a forţelor sociale care acţionează în companie şi pe o apreciere clară a diferenţelor de bază dintre industrialism şi super-industrialism.

Capitolul 2

CE ŞTIA THEODORE VAIL (1885-1950)

COMENTARIU:

Orice afacere are o doctrină – şi ea este cel puţin la fel de importantă ca şi sistemul ei contabil ori ca sistemul autorităţii.

Când o societate este izbită de un val de schimbări tehnologice, ea este adesea silită să-şi reexamineze credinţele. De exemplu, pilulele de control al naşterii, computerele, scenariul genetic, televiziunea prin cablu – toate acestea ridică noi întrebări privind responsabilitatea părinţilor, intimitate, rasism, pornografie şi încă un maldăr de asemenea probleme. Societatea poate descoperi că anumite credinţe solid înrădăcinate sunt pur şi simplu irelevante sau depăşite.

La fel şi o companie îşi poate da seama că sistemul său doctrinar este inadecvat noilor condiţii.

Dar identificarea presupunerilor învechite ale corporaţiilor este dificilă pentru că cele mai importante sunt ideile cel mai puţin discutate. Ele par atât de evidente, încât sunt luate ca de la sine înţelese, formează o parte din ceea ce s-ar putea numi inconştientul corporaţiei.

De aceea am decis să „psihanalizez“

câteva dintre credinţele care au contribuit la succesul lui Beli Sys- tem. Am descoperit că multe dintre ele au fost formulate de Theodore Vail, aproape uitatul geniu al organizării care a adus pentru prima oară AT&T pe harta afacerilor la începutul secolului. Vail era un manager mai mult radical decât incremental. Speculând ceea ce ştia despre născânda societate industrială, a pus la îndoială presupunerile mai multor oameni de afaceri

tradiţionali.

Ideile lui Vail au devenit apoi ele însele literă de lege. Generaţii de manageri ai lui Beli au crescut cu ele şi le-au acceptat pentru că păreau prea evidente pentru a fi discutate. în plus, ca bază de decizie, ele funcţionau! Beli s-a bucurat de un succes incredibil.

Dar cam pe când am fost invitat eu în sânul companiei, lucrurile nu mai mergeau chiar ca pe roate. Sosise vremea să se pună întrebarea dacă sistemul doctrinelor Beli era încă un ghid de acţiune potrivit.

Dacă nu se mişcă alert, orice companie poate descoperi dintr-o dată că maşinile sale sunt învechite. Dar ideile ruginite sunt şi mai periculoase decât maşinile ruginite. în climatul mereu schimbător de azi, poate oare orice corporaţie să rămână cu adevărat adaptabilă dacă încă operează cu ideile de ieri?

RAPORT:

AT&T este neîndoielnic una dintre marile corporaţii ale istoriei. Spre deosebire însă de imperiile bancare ale Evului Mediu ori de marile companii comerciale ale erei mercantile, AT&T s-a născut în era industrială. Enormul său succes a izvorât dintr-o înţelegere profundă a climatului social în care trebuia să opereze. Theodore Vail şi ceilalţi fondatori ai lui Beli System ştiau, fie intuitiv, fie conştient, înspre ce se îndrepta sistemul industrial şi ce îl făcea să funcţioneze. Cunoscând acest lucru, ei au fost în stare să facă din AT&T o instituţie

perfect adaptată timpului şi locului său.

Iată câteva din lucrurile pe care Vail le „ştia“ sau le lua de bune despre lumea în care trăia:

- Că majoritatea oamenilor îşi doresc de la viaţă aceleaşi lucruri şi că pentru cei mai mulţi dintre ei succesul economic este ţelul ultim, aşa încât calea de a-i motiva este recompensa materială.

- Că o companie, cu cât este mai mare, cu atât este mai bună, mai puternică şi mai profitabilă.
- Că munca, materiile prime şi capitalul, nu pământul, sunt factorii primari ai producţiei.
- Că producţia bunurilor şi serviciilor standardizate este mai eficientă decât producţia artizanală individuală în care fiecare unitate de produs diferă de următoarea.
- Că organizarea cea mai eficientă este birocraţia în care fiecare sub-organizaţie are un rol bine definit şi permament într-o ierarhie, în fapt o maşină organizatorică pentru producerea unor decizii standar-dizate.
- Că avansul tehnologic contribuie la standardizarea producţiei şi aduce „progres".
- Că munca, pentru cei mai mulţi dintre oameni, trebuie să fie rutină, repetată şi standardizată.

Acest set de presupuneri despre funcţionarea societăţii industriale le-a dat posibilitatea oamenilor din generaţia lui Vail să formeze ţeluri realiste pentru corporaţie şi să inventeze tehnologii şi proceduri eficiente pentru implementarea acestor ţeluri.

Aşadar, de-a lungul tinereţii lui Beli System, dominantă a fost căutarea standardizării. Timp de o jumătate de secol, în linii mari 1900-1950, motto-ul principal al companiei a fost „O politică, un sistem, serviciu universal"[1]. Nici o afirmaţie nu ar fi

putut încapsula mai succint presupunerile întregii ere Vail şi ea a dus la un unic, simplu obiectiv al corporaţiei: saturarea pieţif.

De vreme ce încă prin 1940, mai puţin de 40% dintre căminele americane aveau telefoane[3], nu a fost o sarcină uşoară. Instalarea unui telefon, acelaşi telefon negru, în fiecare cămin american era un scop nu numai clar şi uşor de înţeles, dar şi plauzibil. Era fără discuţie bun. Şi din punct de vedere moral era stimulativ.

Cei de la AT&T au ştiut astfel care le era misiunea şi, pe deasupra, această misiune era pe deplin consonantă cu spiritul acelor vr emuri. Se potriveau climatului industrial. Alte companii se străduiau să introducă acelaşi automobil, acelaşi frigider, acelaşi aspirator în fiecare cămin. Henry Ford a rezumat-o în faimoasa vorbă de duh potrivit căreia poţi cumpăra un Ford de orice culoare „numai negru să fie“[4].

Acest scop al serviciului universal, standardizat avea importante implicaţii operaţionale. Implica, printre altele, proceduri standardizate de fabricaţie – şi AT&T avea să fie identificată cu încercarea presupus ştiinţifică de a reduce orice slujbă individuală la o secvenţă standardizată a „celor mai eficiente“ gesturi de rutină. O diviziune rigidă a muncii se potrivea mănuşă producerii a milioane de produse identice şi AT&T a învăţat cum să împartă slujbele şi responsabilităţile în diviziuni din ce în ce mai mici.

Presiunile în direcţia standardizării operau şi în afara procesului de fabricaţie. Operatorii învăţau să folosească fraze tip. Fluxul ierarhic al puterii de la AT&T la companiile operatoare şi apoi spre birourile districtuale înlesnea stabilirea unor standarde uniforme în toate fazele operaţionale – de la calificarea forţei de muncă şi instrucţiuni de serviciu la calitatea echipamentului, proceduri bilingve şi relaţii cu clienţii. De la primul război mondial încolo aproape toate camioanele erau pictate într-o culoare uniformă, un bej ca de armată[5]. Şi din moment ce corporaţia

vindea produse şi servicii identice în toată ţara, au fost adoptate pe plan naţional un stil unic de marketing şi aceeaşi stategie, insistându- se pe serviciul universal şi „vocea surâzătoare“[6].

Este prin urmare important de înţeles că standardizarea pătrunde în adâncime. Nu numai produsul final devine standardizat, dar şi metodele de fabricaţie, distribuire şi apoi de service, procedurile uzuale de muncă şi formele de organizare.

Pe scurt, managerii lui Beli căutau în toate ceea ce era cât mai simplu, proceduri de rutină care să poată fi răspândite rapid în întregul sistem. Iar reuşita lor în găsirea şi standardizarea unor asemenea proceduri a contribuit semnificativ la dominaţia economică a companiei în era industrială.

La sfârşitul anilor ‘40, AT&'I avea venituri operaţionale anuale 2,9 miliarde[7]. Avea mai mult de o jumătate de milion de angajaţi[8], plătea dividende[9] anuale de 21 milioane $ la 830 de acţionari[10], îşi tăia partea leului pe piaţa tuturor serviciilor de comunicaţii şi era, în orice privinţă, una dintre cele mai mari corporaţii private de pe glob.

PARTEA A DOUA

Destandardizarea

Capitolul 3

POLITICA PRINŢESEI ROZ (1950-1970)

COMENTARIU:

Diversitatea crescândă a lumii afacerilor şi societăţii americane pe la mijlocul anilor ‘50 este unul dintre cei mai importanţi – şi mai cuprinzători – factori care au afectat economia Statelor Unite.

AT&T a ajuns la putere într-o societate de masă. Era o lume a pieţelor de masă, a bunurilor şi serviciilor uniforme şi a ciclurilor lungi de producţie. în anii ‘50 monotonia suburbană şi conformismul de masă, a cărui reflecţie politică o constituie McCarthysmul au caracterizat viaţa Americii. Deja în anii ‘60 o nouă diversitate a stilului de viaţă, opiniilor, vestimentaţiei, structurii familiale şi a nevoilor consumatorului a început să-şi facă apariţia. Companiile au început să introducă mai multe tipuri, mărimi, culori şi modele, servicii şi proceduri mai variate. Fiecare companie a văzut cum i se diversifică piaţa. S-a vorbit tot mai mult despre „segmentarea“ pieţii. Dar puţine firme au sesizat legătura între propriile sisteme de marketing şi schimbările tot mai adânci care aveau loc în structura culturală, socială şi politică americană.

în „Şocul viitorului“ în 1970, analizam această nouă diversitate. în raportul Beli, mă întrebam ce înseamnă ea pentru o companie al cărei succes se bazase pe maximă standardizare. Producând o mai mare varietate de mărimi, tipuri, culori, modele şi servicii,

o firmă poate răspunde diversităţii sporite a pieţii. Dar ce se întâmplă în interiorul companiei?

Cum computerizarea reduce costul introducerii diversităţii, s-a acordat puţină atenţie felului în care această schimbare afectează organizarea corporaţiei şi relaţiile umane din firmă. AT&T a început să simtă aceste efecte mai devreme decât alte companii.

Din această cauză, am găsit în AT&T un excelent laborator în care să observ schimbările în organizare impuse de segmentarea pieţii. Separarea istorică a AT&T mi-a apărut ca aproape simbolică, o segmentare a organizării care merge în paralel cu crescânda segmentare a societăţii înseşi.

RAPORT:

Pe la începutul anilor 1950 ţelul lui Vail de saturare a pieţii părea aproape atins. Privind spre viitor, managementul lui Beli a început să se întrebe dacă nu sosise cumva timpul unei schimbări de direcţie, în fapt dacă nu cumva compania avea nevoie de un nou obiectiv[11]. Multe companii, saturând piaţa cu un anume produs sau serviciu, inventează noi modele, mărimi, stiluri, culori sau servicii adiţionale, îşi schimbă politica de penetrare verticală a pieţii cu una de penetrare orizontală. În sânul lui Beli a apărut, puţin cîte puţin şi mai mult din instinct decât ca urmare a unei strategii meticulos gândite, o

nouă politică „orizontală“. Ţelului serviciului universal i-a urmat o politică de multiplicare şi diversificare a serviciilor către clienţi. începuse era Prinţesei roz.

DESTANDARDIZAREA PRODUSELOR

în 1954 AT&T a introdus prima sa linie de telefoane colorate – opt culori diferite cu totul[12]. Aveau să

urmeze introducerea succesivă a telefonului de perete, a telefonului cu difuzor, a telefonului Prinţesă şi a altor inovaţii[13]. Nu peste multă vreme, în multe gospodării a început instalarea a ceea ce reprezintă în realitate un sistem de telefoane adaptate casei clientului – un telefon alb de perete în bucătărie, un telefon roz în dormitorul principal, o extensie la subsol etc. Şi pentru că aparatul telefonic era închiriat, clienţii nu se dădeau în lături să schimbe culoarea sau modelul receptoarelor de fiecare dată când vopseau camera sau redecorau apartamentul (ceea ce se întâmpla tot mai frecvent datorită ratei tot mai înalte a mobilităţii populaţiei şi creşterii numărului locuinţelor închiriate). Chiar şi locatarii garsonierelor instalau un telefon de perete în chicinetă şi un alt aparat în alcov.

În sectorul afacerilor, introducerea receptorului cu mai multe linii şi a altor tot mai complexe sisteme de comunicare internă a mers în paralel cu diversificarea produselor pentru casă. Multiplicarea cererilor speciale pe piaţa afacerilor a fost cu mult accelerată de creşterea rapidă a industriei computerelor. Până spre sfârşitul anilor 1950 Beli s-a mărginit doar la comunicaţii voce-voce. După aceea procentajul crescând de folosire a reţelei a inclus transmiterea de date – om-maşină, maşină- om, maşină-maşină. Astfel, pe lângă varietatea sporită a serviciilor voce-voce, Bell a început să primească cereri pentru căi de transmisie a datelor mai rafinate şi mai specializate. în zece ani, de pildă 1958-1968, Bell a produs 45 de tipuri diferite de seturi de date

compatibile Data-Phone cu 200 de varietăţi de maşini mergând de la simple bancomate la computere enorme[14].

În 1970, varietatea produselor a atins proporţii ameţitoare. AT&T produce azi, se estimează, 250.000 de diverse oferte de servicii (nimeni nu cunoaşte cifra exactă), de la o furcă specială pentru un aparat în sistem PBX, (la un cost de client de 25 de cenţi pe lună) la sisteme individualizate de comunicaţii pentru

corporaţii precum cel de la Lockheed Aircraft care atinge 12 milioane $ pe an'[5]. Beli produce aproximativ 1500 de tipuri diferite de telefoane incluzând aparate în şase culori, telefoane panel, telefoane Touch-Tone, telefoane rezistente la explozii, telefoane speciale pentru cei cu dificultăţi de auz, telefoane subacvatice etc.[16]

DESTANDARDIZAREA FABRICAŢIEI

În acelaşi timp cu diferenţierea sau destandardi- zarea liniei de produse destinate consumatorilor, tehnologia fundamentală a lui Bell a traversat o transformare paralelă. Una după alta, importante inovaţii – multe dintre ele urzite în laboratoarele Beli – au schimbat baza tehnologică a comunicaţiilor. Circuitele integrate, tehnologia microfilmului şi mii de alte invenţii mai puţin revoluţionare au sporit imens capacitatea reţelei Beli. Dar acest lucru a fost posibil numai cu preţul unei imense varietăţi în fabrici şi producţie.

Reţeaua Beli, capabilă de circa 5 milioane de miliarde de interconexiuni posibile cuprinde acum mai bine de un trilion de componente, şi numărul creşte rapid[17]. Astfel, recent instalatul sistem de cablu L-4, între Miami şi Washington D.C., va îngloba, când va fi finalizat, peste 10 miliarde de componente, în vreme ce „vechiul“ sistem de cablu L-3 conţinea „numai“ 1 milion de piese. Dar creşterea numărului de piese nu este o simplă adunare. Ea implică totodată şi o vastă multiplicare a tipurilor de

componente[18]. Aceeaşi crescândă variaţie se reflectă chiar şi la nivelul simplului echipament terminal. Astfel, potrivit raportului McKinsey asupra lui Western Electric, „o dată cu creşterea numărului de modele, culori şi lungimi ale firului, numărul produselor de inventar trebuie să fie crescut la toate nivelurile“[19].

Creşterea şi asamblarea acestor componente şi produse mai variate cere un pas înainte corespunzător în

varietatea proceselor de producţie. Potrivit spuselor doctorului Hendrik W. Bode din raportul său asupra integrării tehnice în Beli System, opţiunea pentru destandardizare aduce cu ea „o accentuată tendinţă spre mai mare diversitate în tipurile de echipamente ce intră în aparatul telefonic şi în metodele de fabricaţie necesare pentru producerea acestuia“[20]. Iar în altă parte, el mai accentuază o dată că „diversitatea... noilor produse“ contrastează cu „inflexibilitatea de altădată“[21].

Dar *cel mai important corolar al acestor tendinţe este trecerea de la cicluri de producţie foarte lungi la cele relativ scurte.* Dr. Bode notează: „Linia de produse [de ieri] pare elementară după standardele de azi... Marea diversitate a produselor lui Western... [cuprinde acum] de la piese fabricate cu milioanele, ca aparatele telefonice ale abonaţilor, până la piese a căror producţie anuală nu depăşeşte câteva duzini...“[22]

Potrivit unui recent director executiv al lui Western Electric „noi producem 8 până ia 9 milioane de exemplare pe an din cele 500 de tipuri de telefoane obişnuite. Dacă punem la socoteală diferenţele de culoare şi de altă natură, ajungem la 1500 de tipuri diferite sau variaţii de telefoane. Aşa încât ciclurile se scurteză cu adevărat când oferi consumatorului posibilităţi lărgite de alegere“[23].

În 1968, de pildă, Western Electric clasifica exact trei sferturi dintre aparatele produse în uzinele sale de la Shreveport şi Indianapolis (care împreună reprezintă

aproape întreaga producţie de receptoare a lui Beli System) drept „instrumente specializate, sau noi modele introduse în ultimul deceniu“. Numai unul din patru receptoare intra în categoria „telefoanelor automate de uz general“.

Ciclurile de producţie exterm de lungi ale aparatelor „de uz general“ fuseseră înlocuite de cele mai scurte ale modelelor mai variate[24].

De asemenea, sistemul se bazează tot mai mult pe subansamble unice, în dauna celor produse în masă. Noile Sisteme Electronice de Conectare, necesare pentru a putea opera cu configuraţiile incredibil de diverse ale cererii, nu sunt produse în masă, ci meşterite unui câte unul. „Până am trecut la conectarea electronică, aveam numai trei sisteme de conectare mari şi late“, spune fostul preşedinte al lui Western Electric. „Acum, zice el, pur şi simplu nu mai există două centrale telefonice identice. Fiecare este adaptată în funcţie de opţiunea pe care o cere comunitatea“[25]. Iar un alt oficiu al lui Western adaugă: „Fiecare aparat de conectare este diferit... orele de vârf sunt diferite, numărul de linii este diferit, caracteristicile apelului sunt diferite, telefoanele cu fise, toate sunt diferite“[26].

Deşi aceste lucruri erau, desigur, întotdeauna adevărate într-o anumită proporţie, există o mare diferenţă între noile SEC şi vechea Bară Transversală Nr.5. SEC cuprind mult mai multe componente, şi pot fi configurate în atâtea feluri, aşa încât implică un grad mult mai mare de specificitate[27]. Se prevede chiar ca, pe măsură ce comunităţile înseşi devin tot mai variate din punct de vedere social, etnic, economic etc. şi aceste SEC să devină încă mai diferite unul de altul.

Importantă este şi recunoaşterea faptului că acest concept al *ciclurilor mai scurte de producţie se aplică în egală măsură şi operaţiunilor care nu ţin de fabricaţie.* Cum numărul diverselor servicii şi oferte creşte, compania trebuie să pună la punct noi automatisme pentru a le putea presta

eficient. Dar în vreme ce numărul automatismelor se multiplică, descreşte numărul datelor de aplicare a acestora. Aşa că în administraţie, în deservirea clienţilor, în toate operaţiunile de afaceri de zi cu zi, mai mulţi oameni fac mai multe lucruri diferite, pe fondul unui declin generalizat al repetitivităţii deciziilor şi tranzacţiilor lor.

Aşa ne putem închipui mai bine sufocantul simţ al

complexităţii care a început să pătrundă în interiorul lui Beli de-a lungul ultimului deceniu, cerând un management cu mult mai sofisticat şi o schimbare în privinţa personalităţii şi însuşirilor caracteristice oamenilor de care are nevoie sistemul. S-a cerut totodată o nouă concepţie de afaceri – dorinţa de a înlătura unele dintre presupunerile cele mai cultivate de către era industrială.

Pentru a sintetiza: *În spectrul care merge de Ia producţia standardizată de masă la un capăt şi producţia individualizată bazată pe comanda clientului la celălalt, întreaga organizare a lui Beli îşi schimbă încet poziţia. În loc să se apropie de idealul de standar-dizare maximă al lui Vail, ea merge tot mai departe în direcţia opusă.* Făcând astfel, aproape fără a-şi da seama, Bell System şi-a început transformarea într-o corporaţie super-industrială, distinctă de una industrială.

Capitolul 4

PIAŢA SUPER-INDUSTRIALĂ A COMUMCAŢULOR

COMENTARIU:

Ce se întâmplă când o companie pierde dominaţia asupra unei anumite industrii? Este acesta în mod necesar un semn al managementului defectuos sau al decăderii? Ce trebuie făcut?

înainte de a încerca să răspundem unor asemenea întrebări, este mai întâi necesar să aflăm ce s-a schimbat. Este oare declinul rezultatul unor mişcări superficiale ale concurenţei pe care noi maşini sau o campanie inteligentă de marketing le pot neutraliza? Işi pierde firma puterea în cadrul unei industrii ea însăşi muribundă – sau poziţia ei slăbeşte într-o industrie în creştere? Şi încă ceva chiar şi mai important: are declinul legătură cu schimbări structurale în societate ori economie pe care nici o companie nu le poate controla? Câtă vreme nu se pun aceste întrebări, alocarea responsabilităţii sau schiţarea unei strategii de supravieţuire sunt imposibile.

În acest capitol am argumentat că problemele AT&T erau de fapt structurale şi că se aflau în legătură cu crescânda diferenţiere a lumii afacerilor şi societăţii americane. începând din anii 1960, această diversitate sporită a creat o cerere explozivă de servicii specializate de comunicaţii – o

cerere pe care nici o companie, fie ea şi AT&T, nu putea spera să o satisfacă.

În 1972, când am scris acest raport, era deja evident că Western Electric „nu va mai controla niciodată un segment atât de larg“ al pieţei echipamentelor terminale după cum o făcuse în trecut. Sateliţii, televiziunea prin

cablu şi computerele – tehnologii aflate în mod esenţial în afara controlului AT&T – transformau fundamental comunicaţiile. Foarte simplu, scara şi complexitatea schimbării au făcut ca până şi considerabilele resurse ale lui Beli System să pară pitice. Ceea ce se întâmpla cu AT&T făcea parte din tranziţia istorică a societăţii care lăsa în urmă era industrială.

Deci problemele lui Beli nu puteau fi explicate prin strădaniile unor legiutori sau reglementatori ostili sau ale unor concurenţi neloiali şi nici puse în seama capriciilor consumatorilor. Cauzele lor erau cu mult mai adânci.

Cred că acelaşi lucru este adevărat azi pentru multe companii. Conducătorii care acuză concurenţa străină, sau preţul petrolului, sau muncitorii „leneşi“, sau reglementările guvernului s-ar putea, de fapt, să-şi ascundă, lor sau altora, temeiurile profunde, mai structurale, ale necazurilor lor. Şi s-ar putea prin urmare să subestimeze dramatic măsurile de schimbare şi adaptare necesare supravieţuirii.

RAPORT

Deciziile asupra politicii de urmat luată în interiorul lui Beli System şi care au produs orientarea spre destandardizare, nu au survenit pe fondul unui vid. Şi nici nu rezultau din consideraţii pur interne. Ele tre-buie văzute ca răspunsul conducerii lui Beli

la extraordinarele presiuni exterioare ce acţionau şi asupra altor companii de comunicaţii. De fapt, dacă studiem evoluţia întregii industrii a comunicaţiilor în ultimii 20 de ani ne izbeşte imediat paralelismul: multe dintre cele ce se petreceau în mediul *intern* al lui Beli System erau în legătură directă cu schimbările majore în mediul său imediat *extern* – industria comunicaţiilor.

În 1950 industria comunicaţiilor din America era constituită de un număr relativ mic de corporaţii actori. Relaţiile acestor companii, între ele şi cu guvernul, erau simple şi relativ durabile. înlăuntrul acestei industrii, fiecare companie avea funcţii mai mult sau mai puţin clar definite. Iar rolul dominant al AT&T era neprimejduit.

În 1970 piaţa comunicaţiilor se fragmentase atât de tare în atâtea companii, oferind atâtea servicii şi produse alternative, aşezându-se în configuraţii temporare atât de complexe, încât era aproape imposibil de schiţat o imagine coerentă a acestei industrii. Totuşi mai multe lucruri erau clare:

1. numărul companiilor era încă în rapidă creştere;
2. numărul diferitelor oferte era în şi mai rapidă escaladare;
3. relaţiile dintre companii, concurenţiale sau de alt fel, se multiplicau exponenţial;
4. diviziunile funcţionale dintre ele erau tot mai estompate;
5. şi dominaţia AT&T era pusă la îndoială.

DESTANDARDIZAREA ECHIPAMENTULUI TERMINAL

În 1950, pentru toate genurile de produse, exista în Statele Unite un singur producător important de echipamente de comunicaţii, Western Electric, cu vânzări anuale de 840 milioane $.[28]

La începutul deceniului 70, piaţa explodase: numai vânzările lui Western săriseră la 4,8 miliarde $, ceea ce nu mai însemna însă neapărat partea leului din piaţa

totală[29]. „The Wall Street Journal“ scria că „intensa concurenţă, în domeniul echipamentului operaţional îi dă mari dureri de cap lui Western Electric... Braţul producător al lui Beli System nu se va mai apropia de fosta sa rată de creştere“[30].

Această revoluţie pe piaţa terminală poate fi atribuită în parte deciziei Cartephone care a creat o piaţă terminală în rapidă creştere, fragmentată în nenumărate segmente, inexistente înainte vreme. Clienţii şi-au descoperit subit nevoia de echipamente terminale incredibil de variate.

Această destandardizare a cererii a condus la proliferarea producătorilor care au prins prilejul de a intra în cursă oferind echipamente prea specializate pentru ca Western să-şi piardă timpul cu ele. O confirmă un funcţionar superior din conducerea AT&T Coasta de Vest, care pune creşterea numerică a „consilierilor telefonici“ fără legătură cu Beli pe seama „cererilor complexe ale clienţilor din sectorul afacerilor“[31]. Iar preşedintele Diviziei Echipamente şi Sisteme de Comunicaţii a ITT notează: „Adevăratul avantaj... îl reprezintă adaptarea ofertei noastre de comunicaţii la cererile clientului“[32].

ITT este, desigur, numai una dintre multele noi apariţii de pe piaţă. New York Times afirmă, de pildă, că GTE şi Stromberg – Carlson, pentru a nu mai pune la socoteală şi producători străini de echipamente terminale ca Nippon Electric Corp, se pregătesc să concureze pentru ceea ce este îndeobşte privit drept o piaţă virtual neîncepută“[33].*

*DESTANDARDIZAREA FACILITĂŢILOR DE TRANSMISIUNI

Când AT&T a lansat primul satelit de comunicaţii, Telstar, în 1962, multă lume din interiorul corporaţiei presupunea în general că până la urmă ea va controla comunicaţiile

- Transformarea pieţei terminale, din una esenţial omogenă în una extrem de eterogenă, dintr-una bazată pe câteva tipuri de echipamente de largă folosinţă într-una fundamentată pe multe tipuri de echipamente concepute pentru grupuri mici sau chiar indivizi, a survenit pentru Western într-un moment de intense preocupări.

Western îşi petrecuse anii din urmă transformându-se

prin satelit după cum controlase de ani buni înaltele frecvenţe radio şi cablurile submarine utilizate pentru comunicaţii internaţionale. Presupunerea a fost brutal spulberată de formarea COMSAT. Prin Communication Satellite Act se deschidea o poartă spre

inconştient dintr-o organizaţie orientată spre producţia de masă într-una mai adaptabilă producţiei super- industriale, individualizate. Dar însăşi mărimea ei şi grelele responsabilităţi cu care o împovăra Bell System – noi sisteme de conectare, de exemplu – i-au făcut dificilă menţinerea ritmului unei pieţe terminale explozive şi în rapidă diferenţiere.

Aceste evoluţii sugerează că, deşi Western va juca în continuare un rol de pivot în industria sa, şi până la urmă s-ar putea dovedi şi mai profitabilă decât era în trecut, compania nu va mai controla niciodată o porţiune atât de largă a pieţei terminale.

Acceptarea acestei realităţi – recunoaşterea care ar fi putut fi cu îndârjire evitată de către conducerea de la Beli acum un deceniu – este azi generală. Ea se reflectă şi în spusele unui înalt oficial al AT&T: „Ne confruntăm în acest moment cu... o situaţie în care nevoile de pieţe specializate pentru comunicaţii cresc într-atât de repede, intensitatea cererilor este într-atât de mare, încât întrebarea care se ridică este dacă nu cumva nevoile de asemenea pieţe trebuie satisfăcute de întreprinderi de comunicaţii specializate în caz că acestea pot“[34].

Prin urmare, în cazul pieţei terminale, presiunile externe pentru destandardizare erau mai mari decât putea Beli să suporte, cu propriile forţe.

deţinerea concurenţială de sateliţi – şi nu numai pentru serviciul internaţional, ci şi pentru cel intern[35].

De atunci încoace mediile politice au fost saturate de propuneri vizând sisteme de sateliţi sau sub-reţele care ar fi dus într-adevăr la prăbuşirea reţelei Beli. RCA, General Telephone and Electronics şi Fairchild Hiler, printre alţii, au înaintat fiecare Comisiei Federale de Comunicaţii cereri de lansare a propriilor sateliţi. Chiar şi COMSAT a propus un sistem intern de sateliţi pentru deservirea unei pieţe în rapidă creştere, cea a transmiterii de date.

În cele din urmă s-a ivit o propunere deosebit de interesantă: MCI şi Lockheed Missiles & Space Division au anunţat crearea unei corporaţii MCI – Lockheed Satelite Corporation şi au pus la punct planuri pentru darea în funcţiune a unui alt sistem intern de sateliţi până în 1975. Guvernul federal garantând împrumuturi masive pentru Lockheed, rezultatul acestui proiect ar putea fi un sistem de sateliţi care să concureze AT&T, finanţat indirect din fonduri federale[36].

Pe 16 iunie 1972, Comisia Federală de Comunicaţii (FCC) a ratificat o politică de „intrare multiplă“ pe piaţa internă asateliţilor, cu restricţii specifice asupra participării AT&T, creând în plus o potenţială concurenţă pentru piaţa Long Lines a lui Beli[37]. Rezidtatul procesului de decizie al FCC rămâne încă de văzut, dar direcţiile schimbării sunt clare: nici o companie nu va controla cerul şi se preconizează să se ofere consumatorului o multitudine de servicii şi

sub-reţele.

La sol, se face simţit un efort paralel, poate şi mai puternic, de diversificare şi destandardizare a facilităţilor de transmisiuni. El este sesizabil îndeosebi pe piaţa transmiterii de date, care, după toate estimările, va cunoaşte rate de creştere extrem de rapide în anii imediat următori. în 1970 probabil că 80% din toate transmisiile de date treceau prin Beli System, reprezentând 3% din veniturile Beli[38]. S-a apreciat că până

în 1980 transmisiile de date ar putea aduce 50% din veniturile lui Beli. Cele mai conservatoare estimări vorbesc de 10%.

Oricum, în parte datorită dificultăţilor AT&T în satisfacerea diverselor nevoi ale clienţilor din domeniul transmiterii de date, compania se confruntă cu o concurenţă acerbă, atât ca transportator în comun, cât şi ca operator de sisteme de comunicaţii cu linie privată. Piaţa datelor, poate chiar mai mult decât piaţa voce-voce, este caracterizată de cererea destandardi- zată, creând ceea ce se numeşte cu termeni variaţi „un spectru larg de servicii la cererea clientului“, „transportatori de servicii speciale“ şi „reţele telefonice de comandă“. în fapt, FCC şi-a argumentat decizia în cazul MCI prin aceea că „noii veniţi mai curând vor dezvolta pieţe noi, specializate, decât să concureze pe cele existente“[30].

Aşa încât pare foarte probabil ca pe piaţa transmisiilor de date AT&T să rivalizeze cu mai multe sisteme naţionale de microunde. în primele 18 luni după decizia FCC asupra MCI, potrivit lui New York Times, „30 de noi companii au cerut permisiunea de a construi aproape 2000 de staţii de microunde pentru diverse oferte specializate – mergând de la proiectul de 5,5 milioane $ al lui West Texas Microwave Com- pany pentru o legătură între cele mai mari oraşe ale Texasului până la solicitarea lui Data Transmission Company de a construi o reţea naţională conectată“[41]. Ironia soartei, în 1970 MCI era deja cea care recepţiona loviturile concurenţiale pentru pieţele Coastei de Vest din partea a trei

firme: Southern Pacific RR, Microwave Service Co. şi Sierra Microwawe[42].

Deşi nu toate aceste planuri vor fi aprobate şi unele s-ar putea să nu se materializeze niciodată din alte pricini, rămâne faptul fundamental: piaţa datelor cere facilităţi de transmisiuni tot mai variate sau destandardizate, atât pe pământ, cât şi în cer.

Iată de ce *este o greşeală să privim apariţia acestor sisteme de transmisii rivale drept o simplă problemă de suprafaţă* creată de o FCC nemiloasă ori ostilă. Succesul lui MCI şi al multor altora rezidă nu *numai* în dobânzi mici bazate pe dezavantajul competiţional al AT&T, ci şi în capacitatea lor de a oferi servicii foarte specializate pe care Beli, dintr-un motiv sau altul, nu a putut sau nu a vrut să le furnizeze.

Ca o ironie, *succesele erei Vail în crearea de facilităţi pentru „serviciul universal" trebuie acum reexaminate în lumina unei pieţe a comunicaţiilor în care cererea este tot mai fragmentată pe sub-pieţe foarte specializate.*

La fel cum AT&T este handicapată în lupta sa cu concurenţa de insistenţa FCC în privinţa dobânzilor standardizate în anumite sectoare, ea este handicapată în această rivalitate şi de tradiţiile sale de standardizare. Aşa încât chiar dacă lui Beli i s-ar îngădui o concurenţă cinstită în ceea ce priveşte preţurile, corporaţia ar putea totuşi să se confrunte cu dificultăţi considerabile, afară numai dacă şi-ar putea destandardiza ofertele şi mai repede decât o face în prezent.

DESTANDARDIZAREA SURSELOR DE TRANSMITERE A MESAJULUI

Nu numai mijloacele de transmisie şi recepţie se multiplică şi diferenţiază, ci, în paralel, are Ioc şi un însemnat proces în domeniul surselor de transmitere a mesajului. Recentele inovaţii în materie de televiziune

prin cablu şi videocasete reprezintă un pas înainte al tehnologiei care ar putea să aibă un impact distrugător asupra marilor reţele de televiziune şi a actualelor posturi.

ABC, NBC şi CBS, luate ca „producători“, au fost clădite pe aceleaşi presupuneri folosite cu mulţi ani înainte de generaţia Vail în edificarea lui Beli System.

Aceste presupuneri converg spre centralizarea producţiei, iar reţelele, prin legarea între ele a posturilor locale, au reuşit centralizarea şi „masificarea“ producţiei. Ele au sporit dimensiunile audienţei unui program dat şi astfel au amortizat „costul producţiei“ pe un număr mai mare de „unităţi“. Televiziunea, aşa cum o ştiam noi, se baza pe un număr restrâns de canale şi pe transmiterea de programe dintr-un singur punct central spre multe puncte. Milioane de telespectatori se uiţă la aceeaşi emisiune a lui Johnny Garson ori la aceeaşi ştiri cu Walther Crokite. Intr-adevăr, ei primesc un produs standardizat.

Cablul şi videocasetele vor duce la o multiplicare radicală a surselor de transmitere a mesajului, la descentralizarea şi, mai presus de toate, destandardizarea producţiei. Tot mai multe mesaje diferite vor curge prin sistem, şi micilor sub-grupuri de consumatori, ba chiar indivizilor, li se vor oferi programe alcătuite pentru propriile lor nevoi specializate, gusturi sau interese†.

† În acest sens „The Wall Street Journai“ observă că „televiziunea prin cablu ar trebui să se dovedească a fi cel mai bun lucru pentru cei ce fac publicitate de la inventarea reclamelor sand- wich încoace. Când sistemele devin mai avansate, anunţurile pot fi dirijate spre audienţe mici, specifice – orice abonat cu înclinaţie spre o anumită delicatesă, de pildă, sau orice abonat dintr-o zonă cu venituri mari ori diritr-un ghetou. Spre deosebire de televiziunea obişnuită sau de revistele şi ziarele de masă, amatorii de publicitate nu ar mai trebui să plătească pentru trimiterea mesajelor lor către toată lumea când de fapt ele vizau un grup specific. Mesaje diferite pot fi trimise simultan unor grupuri diferite“[44].

Graniţa dintre producător şi consumator se şterge când, prin folosirea casetofoanelor, video recorderelor şi a cablărilor colective, orice individ sau mic grup îşi poate produce propriile programe. Până şi termenii *„mass* media“ şi „transmisie *de masă“* vor trebui revizuiri.

întregul proces este direct analog destandardizării

generalizate care are loc în alte sectoare ale pieţei comunicaţiilor pe măsură ce începe să prindă contur peisajul comunicaţiilor super-industriale.

Totodată, creşterea accelerată a televiziunii prin cablu, ca şi proliferarea sateliţilor şi a sistemelor de microunde va diversifica probabil concurenţa AT&T – în special pe piaţa în rapidă extindere a benzii largi. Preşedintele unui sistem de cablu major a dat expresie provocării în numărul din decembrie 1970 al revistei „Comunication News“: „Nu cred că este uşor sau înţelept să mai fim ignoraţi... noi nu ne mai percepem doar ca o companie de TV prin cablu ci, mai degrabă, ca o parte a unei noi noţiuni... o companie de comunicaţii în bandă largă. În fapt, noi vedem televiziunea prin cablu drept vârful de lance al revoluţiei benzii largi... sau mai precis, al evoluţiei. Vedem în ea doar un început... o verigă dintr-un sistem care mâine va mai utiliza şi sateliţii de comunicaţii şi sateliţii de microunde cu distribuire locală... şi care până poimâine ar putea progresa înspre Dumnezeu ştie ce altă formă mai nouă... Aşa că nu vorbim numai de o reţea naţională de cablu, ci despre o reţea naţională de bandă largă de o mult mai mare flexibilitate şi sofisticare“[45].

Potenţiala sofisticare a sistemului CATV în următorul deceniu este evidentă în anunţata intenţie a lui Teleprompter Corp de a se alătura lui Hughes Air- Craft pentru construirea unui sistem de microunde şi înaintarea unei cereri privind un sistem de sateliţi interni care să fie utilizat ca poartă a

unei reţele de transmisie prin cablu ce cuprinde acum 100 de sisteme în 29 de state.[46]

Potrivit doctorului Peter C. Goldmark, fost preşedinte la CBS Laboratories, o asemenea conectare a cablului cu sateliţii ar putea duce nu numai la o sporită diversitate a programelor, ci ar putea înzestra agenţiile federale, statele şi locale care se ocupă cu

probleme de sănătate, delicventă, educaţie, asistenţă socială şi altele similare cu propriile lor canale naţionale sau locale[47].

Este prea devreme să estimăm dacă, într-adevăr, CATV va dezvolta capacitatea de conectare pe două căi sau în ce măsură serviciile de bandă largă ale CATV vor uzurpa pieţele AT&T de bandă largă şi de Picturephone (telefon care transmite imagini – n.t.), nu numai în privinţa transmiterii de date, dar şi a cumpărătorilor, operaţiunilor bancare, divertismentului şi a altor servicii rezidenţiale. Oricum, avem toate motivele să credem că tendinţele de pe piaţa comunicaţiilor în bandă largă vor merge în paralel cu diversificarea formelor concurenţiale din alte domenii ale comunicaţiilor luate ca un întreg.

Greşeala de a nu vedea conexiuni între aceste procese de destandardizare aparent fără legătură între ele stă la originea multora dintre dificultăţile pe termen lung ale AT&T. Căci această presiune atotcuprinzătoare pentru diversificare este mult mai mare şi mai importantă decât pare la prima vedere. *Fragmentarea descrisă mai sus – în produsele şi serviciile AT&T, în organizarea internă şi procedurile sale, şi, în piaţa comunicaţiilor ca întreg – poate fi corect înţeleasă doar dacă este recunoscută ca exemplu specializat al unui proces revoluţionar mult mai larg.*

DESTANDARDIZAREA CONTEXTULUI SOCIAL

AT&T operează în cadrul unui context

social. Asemenea unui peşte într-un acvariu sau unui astronaut în capsula sa, compania este total dependentă de mediul său înconjurător. Piaţa comunicaţiilor, pe care şefii AT&T o studiază îndeaproape, este totuşi numai extremitatea cea mai vizibilă a mediului social. *Finalmente ceea ce se întâmplă cu AT&T depinde foarte tare de schimbările din societatea mai largă.*

Astfel, dacă vom căuta în afara industriei comunicaţiilor tendinţe şi în alte industrii, ne vor frapa încă o dată paralelismele. Nu prea se mai găsesc azi sectoare care să nu multiplice tipurile, modelele, sortimentele, mărimile şi alte variaţii ale liniilor de produse. Industria modei oferă cel mai ţipător exemplu. În locul unui singur „look“ standard, există acum o fantastică varietate de ţinute acceptabile. Chiar şi în relativ conservatoarea Mare Briatnie, unde cămăşile albe, dominau producţia de cămăşi bărbăteşti, o violentă diversitate de cămăşi colorate a atins acum 70% din total. Cămaşa albă „standard“ mai reprezintă doar 30% din întreg.

Chiar şi în materie de lenjerie intimă, unde, prezumtiv, moda este mai puţin importantă, un fost detai- list de la un lanţ de magazine afirmă: „înainte vindeam un slip la 3,99 dolari cu croială specială sau cu şiret şi pe asta marşam, dar acum încercăm să impresionăm prin sortimente variate, cu o largă selecţie de mărimi, culori şi stiluri. De ce? Oamenii nu mai vor să li se spună să cumpere o anumită piesă – vor să aibă de unde alege, varietate“[49].

în bunuri preambalate, benzine, mâncăruri convenţionale, în ţigarete, în aparate electrocasnice poate fi observată deslăşurarea aceluiaşi proces fundamental – o destandardizare a producţiei ca răspuns la crescândele cereri ale clienţilor pentru varietate.

în industria auto, Ford, neîmpotrivindu-se politicii de standardizare a fondatorului său,

azi face reclamă la Mustang cu pretenţia că: „Prin trei stiluri diferite de corp al maşinii, prin şase motoare diferite şi prin 55 de diferite opţiuni, fiecare Mustang este la fel de unic ca şi proprietarul său“[50]. Nici creşterea opţiunilor oferite nu este totuşi suficientă, aşa încât clienţii – şi mai ales clienţii tineri – îşi „doftoricesc“ tot mai mult produsele ori le adaptează şi mai tare. În California, unde multe tendinţe ale consumatorilor se manifestă ca evidente

pentru prima oară, scena automobilistică a suferit o schimbare radicală. Iată cum descrie o relatare recentă de acum „convenţionalele“ peisaje vehiculare ale Californiei: «Ameninţătoare motociclete „mitralieră“ de un crom metalizat, cu trei posterioare ridicate în sus şi ghidoane extinse... tot soiul de aiureli cu bot lung, „nuielele şoselelor“ şi vehicule ultrarapide într-o duzină de forme şi o sută de culori – caisă, roz-pai, albastru de Prusia, roz-portocaliu, strugure jubileu... Camionete de orice marcă – Volkswagen de marfă, Ford, Chevroletté ori chiar camioane de poştă şi de lapte transformate – vopsite în sălbatice culori psihede- lice... coloane de maşini antice recondiţionate...“ Şi tot [51]
aşa».

Avem de a face cu o puternică înclinare spre individualizare, care reflectă credinţa clientului că, aşa cum o spune un scriitor, „Ce Dumnezeu, eu nu sunt la fel cu ceilalţi 20000 din uzina asta: sunt cineva“[52]. Aceasta încercare de a adapta tehnologia personală izvorăşte din acelaşi impuls care îi face pe tineri să cumpere blue jeans şi apoi să-i vopsească ori să coasă petice pe ei. Şi ea este o paralelă perfectă la atracţia telefoanelor antice sau idiosincratice, care, la rândul ei, oglindeşte cererea omului de afaceri pentru sisteme tot mai specializate de linii private sau instalaţii PBX de comandă.

Chiar şi în afara obişnuitei pieţe de consum întâlnim crescânde solicitări pentru destandardizare.

În domeniul educaţiei, se manifestă o

puternică tendinţă spre „individualizarea instrucţiei“. Se discută serios introducerea „planurilor voucher“, ca o metodă de spargere a uniformităţii sistemelor şcolare, şi apoi a serviciilor pe care ele le oferă. Crearea „universităţilor gratuite“, „şcolilor deschise“ şi luptă de grup a negrilor, latino-americanilor sau portoricanilor pentru „con-trolul comunităţii“ asupra sistemelor şcolare locale sunt dovezi suplimentare ale efortului de destandardizare.

În mass media, asistăm la declinul a ceea ce ar putea fi numit, „mega-revistele“ – revistele care transmit un mesaj standardizat „spre cel mai mare număr de cititori“. În vreme ce „Look“ şi „The Saturday Evening Post“ trag să moară, iar „Life“ abia se mai ţine pe picioare, sute de noi reviste văd lumina zilei – „mini- reviste“ care vizează un public mic, specializat, de surferi, piloţi particulari, adolescenţi, maniaci ai vitezei, pensionari, fermieri şi aşa mai departe. în acelaşi timp, o variată presă subterană iese la suprafaţă de-a lungul şi de-a latul ţării. Chiar şi această presă subterană este fragmentată în pagini specializate, transmiţând mesaje şi mai specializate pentru negri, evrei, „nebuni video-fanatici“ şi alte sub-grupuri.

Spargerea, altădată stabilei şi relativ omogenei pieţe economice în mereu mai multe şi temporare pieţe . miniaturale reflectă şi adânceşte totodată scindările emoţionale, etnice, religioase, vocaţionale şi legate de vârstă din societatea noastră.

Se pare că ne îndepărtăm rapid de conceptul de Americă „a *creuzetului“* – noţiune potrivit căreia toate devierile şi diferenţele trebuie subsumate unui „stil american de viaţă“ omogen şi că ne îndreptăm, în schimb, spre un sistem bazat pe o varietate socială şi culturală mai mare ca niciodată.

La cel mai simplu nivel al său fragmentarea societăţii noastre poate fi măsurată după tot mai rafinata diviziune a muncii. Ultimul „Dicţionar de titluri de meserii“ editat de guvernul SUA cuprinde nici

mai mult nici mai puţin de 270741 de termeni[53].

La un nivel mai puţin măsurabil, însă la fel de important, asistăm la rapida naştere a unor noi sub- culturi, precum hipioţii, motocicliştii, grupurile negre de orientare africană, surferii şi alţii, fiecare dintre acestea fiind subordonate unor valori în contradicţie nu numai cu „etica protestantă“ standard de odinioară, dar şi între ele. Şi asistăm Ia noi şi complexe

influenţe încrucişate, care fac de pildă ca metode de acţiune politică ale negrilor să fie rapid adoptate de Women's Lib (mişcare de eliberare a femeilor – n.t.) sau de Gay Power (mişcare pentru drepturile homosexualilor- n.t.).

Astfel, în locul unei uniformizări din ce în ce mai sporite a populaţiei americane, pe linia prevestirilor ultimilor 75 de ani, aceasta, a început să fie mai variată, diversă şi complexă. Şi întocmai indivizilor, ea caută tot mai tare să se diferenţieze, astfel mai degrabă adâncind decât suprimând punctele de conflict cu sub-culturi!e înconjurătoare. *Multe dintre problemele noastre legate de „lege şi ordine" izvorăsc tocmai din inabilitatea sistemelor constituţionale şi legale existente de a opera cu această nouă diversitate de ordin înalt.* Sub această presiune centrifugă, nu cedează numai „legea", ci, mai important, „ordinea" care a generat-o.

Acest fapt ne ajută să realizăm presiunile crescânde pentru descentralizarea guvernării prin „împărţirea veniturilor", „autonomie locală" etc. în New York, primarul John Lindsay a înaintat propuneri de descentralizare guvernamentală şi de creare a 62 de consilii de planificare comunitară, ca o soluţie pentru a opera cu această complexitate. Peter Straus, preşedinte al WMCA Radio, şi mulţi alţii au propus la modul serios secesiunea oraşului New York de statul New York. Cum procesul de fragmentare continuă, nu va trece mult până

să auzim propuneri de secesiune a districtelor*, or a unor părţi ale districtelor de marele oraş.

Astfel, pe piaţa bunurilor de consum, în educaţie, în media, în politică şi în multe alte domenii, sunt evidente aceleaşi puternice presiuni. Aceste presiuni în favoarea destandardizării, operând simultan în felurite

Oraşul New York este împărţit în 5 districte.

industrii şi sfere de acţiune sunt o componentă importantă a revoluţiei super-industriale. Pentru a le înţelege efectul asupra lui Bell System, trebuie să le descoperim mai întâi sursa. De ce, pe scurt, evoluează piaţa bunurilor de consum şi, în plan mai general, sistemul social spre o mai mare variaţiune?

SURSELE DESTANDARDIZĂRII

Mai multe forţe au convers de-a lungul ultimilor ani la crearea tendinţei de destandardizare. Cea mai evidentă dintre ele a fost creşterea nivelului de trai. Venitul mediu al unui bărbat american era în 1950 de 2831 $. în 1969 el crescuse la 7659$.

Perioada 1950-70 a cunoscut prin urmare ascensiunea unui foarte mare număr de familii americane cu bani ce puteau fi cheltuiri pentru servicii, pe lângă şi în afara nevoilor elementare, pentru bunuri de lux, şi pentru satisfacerea unor dorinţe relativ individualizate.

Când o populaţie trăieşte sub sau numai uşor deasupra nivelului de subzistenţă, sistemul său de nevoi este comparativ uniform. Hrană, îmbrăcăminte, adăpost, nevoi medicale de bază, transport la şi de la locul de muncă şi nevoi de comunicaţii simple, acestea sunt preocupări universale şi în consecinţă pot fi produse în mod standardizat, beneficiind de cicluri de producţie lungi şi de clasicele economii de scară.

Totuşi o dată cu sporirea afluenţei,

spectrul dorinţelor se lărgeşte. Consumatorul individual, înarmat cu sume semnificative de bani în numerar sau în cărţi de credit, începe să insiste asupra unor bunuri şi servicii adaptate gusturilor sale particulare. Pieţele se segmentează şi se iveşte o gamă incredibil de largă de noi servicii şi produse – de la cluburi de vacanţă, maşini de lux şi articole de toaletă larg diversificate până la magazine de mini-circulaţie, case de modă,

îmbrăcăminte pentru ocazii speciale, mâncăruri pentru gastronomi, îngrijire psihiatrică şi planşe de surf specializate – care, să zic aşa, merge pe coama valului de bani disponibili.

Această schimbare radicală reflectă *trecerea de la o economie orientată pe satisfacerea unor nevoi de bază ale „stomacului" spre una care se îngrijeşte şi de nevoile nesfârşit de variate ale lui „psyche".*

Şi educaţia a contribuit la destandardizarea dorin- ţor. Dar torită nivelului educaţional în creştere, consumatorii posedau cunoştinţe mult mai ample despre cum au trăit alţi oameni, din alte timpuri şi locuri. Aveau, în fapt, o diversitate de modele comportamentale şi o înţelegere cu mult mai mare a posibilităţilor ce li se deschid într-o cultură de mare afluenţă. Imaginaţia consumatorilor a mai fost apoi îmbogăţită şi de călătorii, care, în ultimele două decenii au adus milioane de americani în contact cu stiluri, mode, valori şi produse străine. Iar pentru cei aflaţi în imposibilitate de a călători, mijloacele de comunicaţii furnizau imagini ale unor sisteme de consum şi stiluri de viaţă alternative.

Efectul combinat al educaţiei, călătoriilor şi comunicaţiilor a fost, prin urmare, extinderea spectrului şi variaţiei cererilor consumatorilor. Aceste tendinţe au fost la rândul lor intensificate de creşterea populaţiei, între 1950 şi 1970, populaţia SUA a crescut cu aproximativ 50 de milioane – o masă umană aproape egală cu actuala populaţie totală a Angliei sau Franţei.[55] Este ca şi cum o întreagă naţiune străină ar fi fost transplantată şi restabilită în interiorul

graniţelor noastre. Analogia este cu mult mai puţin exagerată decât ar putea părea la o primă vedere, dacă ne amintim că aceste 50 de milioane de noi americani, prima generaţie care a crescut într-un mediu dens de comunicaţii, o generaţie afectată de schimbări extrem de rapide, s-a dovedit a fi cu mult diferită de cea a părinţir. DaAceastă generaţie de după război – o naţiune în

naţiune – a adus cu ea solicitări pentru bunuri şi servicii încă şi mai variate, inexistente înainte vreme – create pentru a satisface aşa zisa piaţă tânără.

Totuşi, toţi aceşti factori au fost probabil mai puţin importanţi decât o prefacere revoluţionară în natura tehnologiei înseşi.

De-a lungul erei industriale *tehnologia a exercitat o puternică presiune spre standardizare,* nu numai a producţiei, dar şi a muncii şi a oamenilor care o prestau. *Acum apare un nou tip de tehnologie ce are un efect exact opus. În cuvinte simple, în vreme ce maşinile industriale standardizează, cele super-industriale destan dardizează.*

Cea mai bună ilustrare a acestei noi „legi“ sociale este o puşcă laser pe bază de computer recent patentată pentru a fi folosită în industria textilă. Acest articol, executat de Hughes Aircraft Corp, pentru Genesco Inc., cel mai mare producător şi distribuitor american de îmbrăcăminte, este un exemplu pur de tehnologie super-industrială şi se află în puternic contrast cu tehnologia industrială, căreia îi va lua curând locul.

înaintea revoluţiei industriale, cămăşile bărbăteşti, de pildă, erau create una câte una artizanal, în chip nestandardizat. Nu erau două la fel. Fiecare era croită pentru un singur individ, specific.

Industrializarea a adus producţie de masă, şi în fabrica de îmbrăcăminte tipic industrială, un muncitor aşeza strat peste strat de stofă, unul peste altul. Schiţa un tipar pe stratul de deasupra şi, apoi, cu un cuţit mecanic, tăia de jur împrejurul marginilor tiparului, producând astfel multiple cupiuri identice. Oamenii de afaceri,

ancoraţi în economia erei industriale, încercau să reducă costurile dându-i muncitorului un cuţit mai puternic că să poată tăia un număr mai mare de componente identice dintr-o dată.

Noua tehnologie super-industrială – puşca laser pe bază de computer – nu taie mai multe straturi de stofă dintr-o dată. Ea taie un singur strat de stofa odată – dar

o face mai repede şi mai ieftin decât cuţitul mecanic pe care îl înlocuieşte. Această unealtă super-industrială înlătură tăiatul la grămadă. Potrivit lui Franklin M. Jarman, preşedinte al Genesco, ea poate fi de fapt „programată pentru a îndeplini o comandă pentru o haină în chip economic". Această invenţie ar putea distruge până la urmă prezentul sistem de stiluri de îmbrăcăminte standardizate, făcând posibilă întoarcerea la destandardizarea totală – la haina „de comandă" – la nivel de super-tehnologie.[56]

În multe alte industrii, evoluţii similare reduc costul tehnologic al variaţiei produselor – până într-acolo încât ar putea fi posibil să se fabrice produse unice cu mai puţini bani decât costă fabricarea de serie.

Această dezvoltare pas cu pas, de la artizanat la producţie de masă şi apoi la o nouă formă a artizanatului, este una dintre cheile înţelegerii economiei super-industriale.

Ceea ce vedem, prin urmare, este împreunarea a două forţe în interdependenţă: prima, o rapidă de- standardizare a dorinţelor consumatorului; şi a doua, o nouă tehnologie ce face posibilă destandardizarea ultimă – producţia de comandă. Mai mult, dacă vom considera forţele care împing spre destandardizare, vom găsi că toate, cu posibila excepţie a creşterii populaţiei, este probabil să se intensifice în anii imediat următori. Pe scurt, acest, tendinţe tehno-sociale, indic- ă apariţia unui nou context

social pentru afaceri şi nevoia de un nou set de presupuneri corporaţionale.

În trecut, compania care ştia cum să standardizeze cel mai eficient îşi putea bate concurenţii. în viitor, compania care ştie să destandardizeze eficient s-ar putea să fie câştigătoare. Ea va goni pe creasta valului schimbării, exact cum Théodore Vail a făcut-o mai înainte, dar în vremuri cu totul diferite.

PARTEAATREIA

Proporţiile de noutate creştere în

Capitolul 5

MANAGEMENTUL SURPRIZEI

COMENTARIU:

Nici o problemă cu care se confruntă lumea afacerilor din America nu este mai puţin importantă sau mai puţin înţeleasă decât cea a inovaţiei. Chiar şi companiile care angajează sume ridicate pentru cercetare şi dezvoltare au multe de învăţat despre implicaţiile politicii privind părţile din organizarea lor nelegate de cercetare.

Dacă cercetarea şi dezvoltarea se concretizează într- un val de noi produse, ce are acest lucru de a face cu viaţa internă a companiei? Şi cum se leagă inovaţia de diversificarea liniei de produse şi structura organizatorică?

Căci inovaţia nu este doar o chestiune de produse, şi nici măcar de tehnologii. Este şi o chestiune de oameni, şi fiecare companie, indiferent de mărime, trebuie să se confrunte cu problema „noutăţii“. în acest capitol am introdus ceea ce încă privesc drept un concept cheie pentru managementul inovator: proporţia de noutate.

Există momente în ciclul vieţii unei firme când ea trebuie să opereze cu nivele foarte ridicate de noutate, şi altele în care nivelul de noutate este scăzut. Fiecare dintre aceste situaţii ridică întrebări privitoare la tipul

de conducere de care are nevoie firma. O companie cu rată redusă de noutate ar putea cere un management incremental; o firmă cu rată crescută de noutate poate avea nevoie de un management radical. Alternativ, aceeaşi firmă poate necesita stiluri diferite de management în stadii diferite ale ciclului vieţii sale.

Problema noutăţii are de asemenea consecinţe şi asupra deciziilor de fabricare sau cumpărare, ca şi asupra chestiunii integrării verticale. Proporţia de noutate poate explica de ce companii integrate vertical pot fi mai puţin manevrabile şi adaptabile în perioade de schimbare rapidă decât companiile care nu sunt integrate vertical.

Finalmente, eu susţin că multe companii – nu doar AT&T – se confruntă cu niveluri crescânde de noutate în mediul extern, ca şi în cel intern. Un exemplu care frământa mult minţile managerilor pe vremea când am scris acest raport era mişcarea pentru protecţia consumatorului. Dar mişcarea pentru protecţia consumatorului şi-a mai tocit colţii şi şi-a mai pierdut din noutate din 1972 încoace, şi dacă unele dintre trăsăturile specifice la care făceam aluzie îmi par acum învechite, demonstraţia generală asupra unor niveluri sporite de incertitudine în mediu, este, cred, mai mult ca niciodată corectă. Şi aceasta ne duce la funcţia centrală a managementului: luarea deciziilor.

Unul dintre punctele forte ale lui Beli System de-a lungul anilor a fost capacitatea sa de a crea o birocraţie eficientă – de a lua

decizii, „ca la carte“. Dar dacă a te baza pe buchea cărţii poate fi o soluţie pe de- a întregul potrivită unui mediu familiar sau stabil, intr- un mediu novator şi repede schimbător în care problemele sunt ele însele noi şi repede schimbătoare o asemenea opţiune poate fi dezastruoasă.

Asemenea probleme adesea îl doboară pe managerul linear, obişnuit cu soluţii în linie dreaptă, la probleme rectilinii. De aceea un grad ridicat de noutate,

fie el înăuntrul sau în afara firmei, cere exact acel gen de aptitudini executive pe care le înăbuşă birocraţia tradiţională.

fe

RAPORT:

AT&T este una dintre companiile americane cele mai deschise spre inovaţie. Contribuţiile sale în materie de ştiinţă şi tehnologie vor figura printre cele mai de seamă realizări ale timpului nostru. Dacă măsurăm în procentajul vânzărilor lui Western Electric către Beli System, AT&T cheltuie de peste trei ori mai mult pentru cercetare şi dezvoltare decât media companiilor producătoare americane şi de mai bine de două ori decât alte concerne din domeniul comunicaţiilor şi componentelor electronice.[5]' în anii 1960 Beli s-a angajat tot mai mult în introducerea de noi produse şi servicii, mai degrabă decât în fabricarea repetitivă a celor vechi.

în ciuda acestei importante schimbări, puţine se ştiu despre costurile ascunse ale inovaţiei la Beli System. Aceste costuri nu pot fi corect analizate până ce managementul nu sesizează conceptul de „proporţie de noutate'[1].

Proporţia de noutate reflectă „înnoirea“ dintr-un sistem. Este raportul dintre vechi şi nou. De exemplu, dacă o companie vinde o linie constând dintr-un produs nou şi nouă vechi, putem vorbi de o proporţie de noutate de 1:9. Putem defini „noul“ drept ceva ce a fost introdus într-un interval de timp dat – să spunem, cinci ani. Aşa că o proporţie de 1:9

va însemna că a adăugat numai un singur produs nou liniei sale în ultimii cinci ani.

După cum vom vedea, conceptul se aplică nu numai produselor, ci şi tehnologiilor, uzinelor şi chiar repertoriului de automatisme şi proceduri folosite de

o companie. Există, pentru a ilustra, un nurnăr finit de proceduri prescrise pentru înregistrarea unui nou abonat telefonic. Cum numărul de oferte de servicii alternative creşte, la fel şi numărul de automatisme şi sub-automatisme dintre care poate alege reprezentantul firmei. Unele dintre aceste lucruri pot fi aflate în cărţi de ani de zile; altele sunt foarte recente. Putem vorbi despre proporţia de noutate a procedurilor administrative, prin urmare, la fel ca şi în cazul tehnologiei şi produselor.

Există momente în ciclul de viaţă al oricărei companii în care nivelul de înnoire – diferitele sale proporţii de noutate – este foarte ridicat.

în era Vail, de exemplu, aproape tot ce făcea Beli se făcea pentru prima oară. Tehnologia telefoniei era nouă, legăturile organizatorice şi designurile se creau din nimic, relaţia companie-guvern de-abia era stabilită, rutina muncii se dezvolta *de novo.*

Totuşi, după deceniile iniţiale, înnoirile cu care au avut de-a face managerii de la Beli au scăzut. Se stabiliseră tipare fixe şi automatisme, iar cei de la Beli îşi puteau rezolva majoritatea problemelor aderând la aceste automatisme.

în anii din urmă, proporţiile de noutate la AT&T au crescut precipitat. Acum AT&T intră într-un nou stadiu din ciclul său de viaţă corporaţională. în acest stadiu proporţiile de noutate nu numai că vor continua să urce, dar o vor face într-o rată înaltă. Aceasta implică schimbări profunde atât în climatul intern de luare a unei decizii cât şi în lumea

exterioară cu care compania va intra în contact. Locul rutinei în viaţa unei corporaţii se va schimba.

DOUĂ FELURI DE INOVAŢII

Faptul că azi o proporţie neobişnuită din fondurile Beli merge spre cercetare şi dezvoltare nu este doar

expresia unei curiozităţi ori a vreunui „imbold interior“ spre inovare. A devenit o necesitate din consideraţii economice copleşitoare, fiecare dintre acestea producând propriul său tip de inovaţie.

Elanul spre destandardizare descris mai înainte în raport forţează compania să se angajeze în ceea ce s-ar putea numi *inovaţie aditivă.* Pentru a ţine pasul cu cererile unei pieţe în rapidă fragmentare, AT&T a trebuit să adauge modele, mărimi, stiluri şi variaţiuni liniei sale. Ceea ce a însemnat adăugarea a mii de proceduri deja enormului său repertoriu de automatisme. în ambele cazuri, fie că era vorba de produse sau de proceduri, rezultatul net este augmentativ. Noul se adaugă vechiului.

în acelaşi timp, ritmul forţat al schimbărilor tehnologice din comunicaţii şi din economie în general, a obligat AT&T să se angajeze tot mai tare şi în *inovaţia substitutivă.* Aceasta reprezintă crearea de noi produse, tehnologii, procese sau proceduri care să ia locul celor vechi, sau să le elimine.

Aşa au convers două presiuni foarte puternice – diferenţierea şi schimbările tehnologice – spre sporirea proporţiilor de noutate din Bell System într-un interval de timp relativ scurt. Nivelul de înnoire cu care trebuie să opereze oamenii de la Bell, de sus, de la managerii superiori până jos, la instalatorul de linii, şi operator, a crescut dramatic.

PROPORŢIA DE NOUTATE ÎN LINIA DE PRODUSE

Eliminarea anumitor produse şi servicii mai vechi şi adăugarea a mii de altele noi se reflectă în faptul că pe la mijlocul anilor 60 Beli îşi trăgea 43 de procente din veniturile de pe urma vânzărilor din produse introduse în precedenţii cinci ani. (Cifra de comparaţie pentru industria americană în era general de 20%). Mai mult, s-a estimat că azi peste 65% din tota-

lui poduselor lui Western Electric sunt màì tinere de 10 ani.'[8] Interpretat puţin, acest lucru dezvăluie că numai aproximativ unul din fiecare trei produse Western este din „stocul vechi". însă şi mai şi, chiar şi printre aceste produse mai vechi, numai câteva au rămas neschimbate de-a lungul deceniului. Pe scurt, există foarte puţine produse fixe, stabile pentru a „ancora" linia.

Anii din urmă au văzut introducerea a tot ce vrea să zică Centrex, apel intercontinental direct, Data Phone, şi introducerea dispozitivelor de comandă la Picturephone. Introducerea sistemului Touch-Tone a fost salutată în documentele corporaţiei pentru că deschidea calea „unor servicii complet noi, inclusiv acces la serviciile computerului şi transmiterea privată de date". Telefoanele cu cartelă, noile sisteme PBX, receptoarele Trimline şi literalmente mii de altele mai puţin evidente pentru consumatorul mediu se adaugă panoramei generale.

Această proliferare a noilor produse şi servicii, împreună cu relativa absenţă a produselor „ancoră", complică luarea de decizii pentru oamenii de la Beli, creează temeri de genul „în ce fel de afacere om fi băgaţi", îi obligă să înveţe continuu noi proceduri, îi forţează să devalorizeze şi să înlăture deprinderi mai vechi acumulate cu greu, şi necesită atât un nou tip de angajat, cât şi un nou stil organizatoric.

înainte de a-i analiza implicaţiile este esenţial să vedem cum a afectat această infuzie de noutate în linia de produse tehnologia.

PROPORŢII DE NOUTATE ÎN TEHNOLOGIE

Pentru a fabrica produse noi sunt necesare maşini şi procese noi. Pentru a spori proporţia de noutate într-o linie de produse, este îndeobşte necesară şi creşterea proporţiei de noutate în tehnologie.

Chiar dacă afirmaţia pare una evidentă pentru Beli System, ea are implicaţii care nu se aplică majorităţii celorlalte companii. în primul rând, majoritatea altor companii, când introduc un nou produs, se pot bizui pe firme furnizoare din afară care să le uşureze cea mai mare parte a muncii de inovaţie. Asemenea companii plătesc un preţ mai ridicat pentru componentele sau subansamblele pe care le achiziţionează, dar furnizorul suportă costurile, atât *sociale,* cât şi economice ale menţinerii tehnologiei la zi. Prin contrast, AT&T, pentru că efectuează o parte atât de însemnată a muncii sale în interior, nu se poate bizui pe furnizori care să absoarbă costurile inovaţiei tehnologice. Trebuie să-şi înnoiască tot timpul, facilităţile „de producţie“. Prin urmare, dacă sunt puţine produse „ancoră“, tehnologiile „ancoră“ sunt şi mai puţine şi Beli se vede nevoit să mărească procentajul fondurilor operaţionale şi atenţia managerială dedicate tehnologiilor noi, în comparaţie cu cele vechi sau familiare.

în mod frecvent, decizia de a introduce un nou produs împovărează compania şi cu sarcina de a inventa toate procesele de producţie şi materialele necesare. Potrivit Grupului Operativ asupra Politicii de Comunicaţii, „produse precum circuitele integrate ori amplificatoarele submarine au implicat dezvoltarea a zeci de materiale noi, a unei game largi de tehnici de producţie noi şi de facilităţi de producţie radical diferite de cele din trecut“[59].

Aşa că, în anii din urmă, Beli System a fost obligat să dezvolte noi procese de obţinere a

metalului hidrostatic, de cuplare a dornurilor de perforat, de turnare continuă a cuprului, de dezvoltare a cristalului la temperaturi şi sub presiuni înalte, de fabricare a cablului Stalpeth şi a circuitelor cu microfilm integrat şi pentru folosirea laserului în producerea rezistorilor încapsulaţi în sticlă – pentru a menţiona numai câteva[60].

Aceste noi produse creează ceea ce Grupul Operativ

numeşte „Schimbări fundamentale în mediul productiv... abordări radical noi în ale artei producţiei“[61]. Ele cer nu numai noi tipuri de medii fizice – cum ar fi de pildă locuri de muncă de o curăţenie chirurgicală – ci şi noi tipuri de personal, noi reglementări ale muncii, noi combinaţii de calităţi interdisciplinare, noi relaţii interpersonale. Ele necesită multă adaptare atât din partea companiei, cât şi din partea oamenilor săi.

Optând pentru integrare verticală, AT&T a făcut ca noutatea liniei sale de produse să fie *direct dependentă de noutatea propriilor facilităţi de producţie.* De fiecare dată când sporeşte proporţia de noutate în linia sa de produse, compania trebuie să realizeze şi un salt mai mult sau mai puţin corespunzător în proporţia de noutate a tehnologiei sale de producţie.

Al doilea motiv al acestei strânse legături se referă la reţea. Intr-o companie producătoare standard ca General Motors, introducerea unui nou model ar putea cere o adaptare tehnologică destul de însemnată dar GM în general nu are nevoie să extindă sau să modifice o reţea existentă pentru ca noul produs să fie folosit de clienţi. *AT&T trebuie, nu numai să conceapă şi să realizeze noul produs, ci odată ce a făcut-o, trebuie să şi modifice reţeaua pentru a-l accepta* – exact ca şi cum GM, de fiecare dată când a creat un nou model de automobil, ar fi trebuit să şi paveze mii de mile de autostrăzi îmbunătăţite tehnologic.

Aşa am asistat la o succesiune cu adevărat uimitoare de inovaţii în echipamente de reţea

pentru a ţine ritmul cu inovaţiile în materie de producţie şi pentru a face posibilă folosirea noului produs. în materie de echipament de transport pe distanţă scurtă am văzut o evoluţie pas cu pas de la N-l al începutului anilor 1950 la ON-l, ONK, N-2 şi N-3 până la sistemele digitale T-l şi T-2. Acesta s-a îmbinat cu trecerea de la sistemul co-axial pe distanţă lungă L-3 la L-4 şi acum la L-5. În ceea ce priveşte microundele aceeaşi înaintare

neobosită este vizibilă în faptul că au apărut în materie de distanţe scurte TJ, TL-l, TL-2 şi TM, ca să nu mai pomenim de sistemele pe distanţe lungi TD-2, TH, TD- 3, TD-2A, TD-2B şi TH-3.

Totodată, un lanţ similar de inovaţii s-a manifestat şi în domeniul conectării, mergând de la DDD, CAMA, IAMA, ANI şi Centrex până la ESS Nr. l-2W, Ess Nr. l- 4W, Concentratorul 1 Al, TSP, o multitudine de echipamente PBX şi noul ESS Nr. 2, împreună cu TSPS şi o varietate de modificări electronice la conectarea cu bară transversală.[112]

în total, pe parcursul a numai cinci ani, AT&T a adăugat mai multe telefoane şi mai multe tipuri de telefoane decât numărul total de aparate instalate în primii 65 de ani ai existenţei companiei, aducând mai multe înnoiri – o proporţie mai mare de noutate – bazei tehnologice a companiei[63]. în această lumină, nu este nici o surpriză că noile produse ating un procent mai mare în vânzările lui Western Electric decât în cazul oricărei mari industrii americane, de la cea textilă la transporturi, cu unica excepţie a celei aerospaţiale.

Până în 1980 facilităţile reţelei Beli interstatale vor depăşi de patru ori mărimea ei actuală. Ceeâ ce înseamnă că numai una din fiecare patru mile de cablu, unul din fiecare patru noduri ale reţelei interstatale va avea o vechime de zece ani sau mai mult. Trei din patru componente ale reţelei interstatale vor fi mai noi de zece ani şi majoritatea poate mai noi de cinci ani. în

fapt, AT&T va administra o reţea nouă[64].

Totuşi, consecinţele acestui fapt vor fi mai profunde decât se bănuieşte azi. Căci AT&T internalizează exact acele responsabilităţi pe care majoritatea companiilor le externalizează. După cum am notat mai devreme, pe umerii lui GM nu apasă responsabilitatea totală a proporţiei de noutate la firmele furnizoare şi GM nici nu concepe, produce ori foloseşte noi tipuri de mixere de asfalt, puncte de colectare a taxelor

rutiere şi compose distanţiere. Prin analogie, AT&T face toate aceste lucruri. Prin urinare *îşi asumă responsabilitatea managerială a menţinerii unui echilibru complex între trei importante proporţii de noutate: cea a liniei sale de produse, cea a tehnologiei de producţie şi cea a reţelei înseşi.*

încercarea AT&T de a păstra aceste proporţii de echilibru poate explica şi de ce cheltuielile pentru cercetare şi dezvoltare sunt substanţial mai ridicate decât cele din alte industrii. Şi poate explica de ce costurile *sociale ale inovaţiei, diferite de cele pur economice, sunt mai mari la Beli System decât în alte părţi.*

PROPORŢII DE NOUTATE ŞI MÂNA DE LUCRU

„Oamenii nu mai sunt ceea ce erau“, remarcă un oficial AT&T într-o discuţie neoficială. Şi are dreptate.

Beli începe să simtă impactul revoluţiei super- industriale: spargerea oraşelor în inele albe şi nuclee negre; nemulţumirea muncitorilor faţă de sarcinile de rutină; presiuni crescânde pentru servicii sociale precum clinicile de sănătate ori creşele; neputinţa sindicatelor de a stăvili resentimentele şi facţionalismul membrilor; ivirea unei noi populaţii de muncitori – tânără, neagră, feminină şi furioasă.

În consecinţă, *nu doar produsele şi tenhnologiile AT&T sunt tot mai „noi“ – ci şi angajaţii săi: noi în sistem; noi unii faţă de alţii; noi în raport cu sarcinile lor.*

După cum se poate măsura durabilitatea

unui unui produs sau a unei tehnologii şi, relaţiile inter- umane din Beli System pot fi clasificate după durata lor. Făcând acest lucru, aflăm că o proporţie în accentuată creştere a acestor relaţii este mai nouă de cinci ani şi chiar sub un an.

Aşa se face că proporţiile crescânde de noutate se fac dramatic simţite în datele asupra indicilor de separare şi a termenului de serviciu per angajat. În-

clicii de separare au urcat în ultimii cinci ani la 50%, anul 1969 înregistrând cea mai ridicată rată din ultimii 17 ani. Un produs secundar crucial al acestei rate înalte de separări îl repartizează numărul sporit de angajaţi noi în sistem. Aproape unul din cinci angajaţi la Beli în 1969 era de mai puţin de un an în serviciu. Ceea ce reprezintă o proporţie *dublă* faţă de 1962.[bb]

Potrivit studiului Mc Kinsey asupra lui Western Electric numărul de instalatori cu o experienţă mai mică de doi ani a sărit din 1959 de la sub un procent la 16 procente bune[1'7]. în New York City, până acum cinci ani, ratele de fluctuaţie a muncitorilor se modificau atât de încet, încât compania nu introducea în computer evoluţiile anuale ale indicilor săi. În 1969 rata anuală atingea 50%“.

Dacă nu s-ar mai şti nimic despre o organizaţie cu aceste caracteristici şi tot i s-ar putea prezice mari probleme de calificare, structură organizatorică şi stabilitate, comunicare interpersonală şi inter-eşaloane. Dar se cunoaşte mai mult: nu numai că indivizii sunt noi în sistem, dar ei sunt tot mai mult aleşi din grupuri de populaţie care, până nu demult, erau fie reprezentate minimal în mâna de lucru, fie au suferit schimbări radicale de perspectivă de-a lungul ultimului deceniu.

Pe scurt, managerii lui Beli au acum de-a face cu o forţă de muncă ale cărei caracteristici sexuale, sociale, rasiale, educaţionale şi etice nu le sunt familiare. în vreme ce cifra totală a angajărilor a crescut

cu 37,5% din 1963, angajările de persoane aparţinând altor rase decât cea albă au sărit la un terifiant 265 %[b9]. în urmă cu 30 de ani, femeile care lucrau la Beli erau îndeobşte celibatare. Azi două din trei sunt căsătorite. Pe de altă parte, 43% dintre angajaţii lui Beli au acum sub 30 de ani şi aproape o treime sub 25.™

Iată cum descrie un funcţionar superior de la Beli câteva din noile situaţii cu care se confruntă „bătrânii“

sistemului – situaţii ce implică probleme personale nemaiîntâlnite, noi stiluri, vocabulare, atitudini:

„Operatorii şefi învaţă ce să facă atunci când un operator tânăr o ia razna din cauza unei supradoze de droguri. Maiştrii încep să înţeleagă ce vrea să spună expresia «Omu' îmi stă tot timpul în gârbă». Şi maistrul învaţă... să nu aştepte un edict managerial de sus despre cum să controleze lungimea părului anumitor membri bărbaţi ai echipei sale».

O mişcare socială majoră este în curs, pe măsură ce promoţiile liceelor din marile oraşe ne furnizează, nouă şi altor servicii din oraşe mari, tot mai mulţi angajaţi. Iar acest influx promite să promoveze schimbări importante în structura autoritaristă a instituţiilor de afaceri...“'[1] Aceasta este o cale politică a atitudinii de tip „n-am de gând să-nghit nimic“ care îi surprinde şi deranjează tot mai tare pe supervizorii din cadrul sistemului.

Această nouă independenţă din partea unor sectoare cu semnificative îndatoriri ale forţei de muncă este în conexiune cu ceea ce reprezintă din punct de vedere al companiei două tipuri de întărituri educative. Ambele sunt legate de problema noutăţii.

Prima sarcină educaţională a companiei este trans- bordarea a sute de mii de oameni în ceea ce este, pentru mulţi dintre ei, o *cultură* pe de-a întregul nouă, cu propriile sale accepţiuni tacite, despre timp, (punctualitate), frumuseţe (curăţenie lună) etc. Acestea sunt învăluite într-o ţesătură

invizibilă de reguli, convenţii nerostite şi valori care nu sunt doar confuze şi greu de înţeles, ci şi noi, stranii şi aparent iraţionale, încercările de a-i pregăti pe aceşti oameni prin lecturi curative şi cursuri de matematică sau cursuri despre cum să păstreze o curăţenie fără reproş la locul de muncă şi deprinderea codului bunelor maniere al companiei nu au prea mare succes pentru că nu ştim prea multe despre educaţia transculturală.

A doua problemă este de a-i forma rapid pe aceşti oameni pentru sarcini de lucru specifice. Acest tip de calificare este cu mult mai puţin dificil, dar devine an de an mai costisitor din cauză că înseşi sarcinile se schimbă, aşa încât costul alimentării educaţionale este proporţionabil pe o durată tot mai scurtă a sarcinii.

Pe scrut, proporţiile de noutate în creştere abruptă a mâinii de lucru din Beli System, conjugate cu tendinţe similare în materie de produse şi tehnologii, pun conducerea AT&T în faţa unui mediu intern cu adevărat „nou". Dacă de pildă, am lua o „perioadă de timp" şi am însuma cei 136000 de angajaţi mai noi de un an cu cele X produse noi introduse în ultimul an şi cu maşinile, procesele tehnice şi procedurile administrative instalate ori iniţiate în ultimele 12 luni, devine într-adevăr evident că avem *de-a face cu o organizaţie cu totul nouă – o masivă companie în companie. Această companie ar putea fi numită „Beli 1971" pentru a o diferenţia de o mai vastă corporaţie preexistentă.*

Acestă nouă Beli Company, creată pe parcursul a numai 12 luni, are mai mulţi angajaţi decât numărul total de oameni de la Westinghouse Electric Co., sau Boeing Aircraft, ori Du Pont, RCA, Goodyear, Union Carbide sau Procter & Gambie – toate acestea figurând prţntre cele mai mari 25 de corporaţii industriale ale ţării. *Creşterea* personalului la Beli a fost egală cu cifra *totală* a personalului din următoarele opt servicii publice din ţară[72].

Ceea ce vrem să evidenţiem aici este

amploarea sarcinii pe care Beli şi-a stabilit-o singură. Este ca şi cum AT&T ar fi primit ordine severe de la Washington să-şi creeeze, în 52 de săptămâni, o filială pe de-a întregul nouă de 136000 de oameni, cu propria ei infrastructură, propriile sale produse etc. Nu cunosc vreun precedent la o asemenea scafă.

Desigur, dacă „Beli 1971“ ar fi cu adevărat o

companie, ar trebui să-şi aibă o împărţire diferită a competenţelor şi resurselor. Dar crearea ei ar fi, într- un fel, mai uşoară. Oricât de dificilă poate fi întemeierea peste noapte a unei companii de 136000 de oameni, este poate şi mai grea integrarea unei „companii“ de o asemenea mărime într-una existentă. Noutatea nu este zidită într-o filială, o singură cantitate organizatorică, ci se răspândeşte în tot sistemul. Dacă „Beli 1971“ ar fi o filială izolată, aproape toată lumea şi-ar vedea de treaba-i obişnuită. Dar superim- punerea „Beli 1971“ asupra întregului sistem, integrarea sa în edificiul întregii corporaţii înseamnă că aproape nimeni din sistem nu este neafectat de subita infuzie de noutate.

PROPORŢII DE NOUTATE EXTERNE

Dacă gestionarea noutăţii *din interiorul* lui Beli System ar fi singura grijă a conducerii companiei şi tot ar fi o misiune dificilă. Dar *conceptul de proporţii de noutate se aplică şi relaţiilor externe ale lui Beli.* AT&T întreţine legături cu mii de companii furnizoare, concurenţi, companii de telefoane independente şi firme client de pe întinsul globului. Dacă s-ar putea cumva lista sistematic aceste relaţii inter-organizaţio-nale şi li s-ar putea măsura durata, ar putea fi confirmată statistic creşterea radicală a proporţiei de noutate organizaţională. Azi numărul unor astfel de relaţii creşte şi proporţia celor ce sunt noi urcă vertiginos. În orice domeniu, relaţiile externe ale AT&T sunt tot mai noi şi non-rutiniere. O privire

asupra mediului politic al AT&T ilustrează acest punct de vedere.

Noua politică a industriei comunicaţiilor

AT&T, ca toate companiile mari, operează în interiorul unui mediu politic şi constituie o parte a unei

reţele de organizaţii, agenţii şi companii active în plan politic. Până la începutul anilor 1960 Beli era purtătorul de cuvânt recunoscut al industriei comunicaţiilor. Asta nu înseamnă că a câştigat toate bătăliile cu FCC sau Departamentul Justiţiei sau că alte entităţi – reţele de radio şi televiziune, bunăoară – nu exercitau o considerabilă influenţă politică. Şi totuşi AT&T domina peisajul şi toată lumea o ştia. Prin Beli Labs avea acces la cea mai avansată tehnologie; Western stabilea ritmul în producţia de aparatură; şi nu era nici practic, nici posibil ca reţeaua să fie dată peste cap. Mai mult, sistemul s-a bucurat vreme îndelungată de o bunăvoinţă publică aproape fără egal. În cele din urmă, AT&T avea avantajul celei mai bune prognozări din întreaga industrie de profil. în mod normal managerii săi aflau despre inovaţii cu mult înaintea altor servicii, inclusiv a reglementatorilor guvernamentali şi beneficiau de luxul unui avans temporal în gestionarea lor.

Azi Beli nu mai este purtătorul de cuvânt necontestat al industriei sale. La nivel naţional, atât FCC cât şi nou înfiinţatul Oficiu pentru Politica de Telecomunicaţii de la Casa Albă au luat iniţiative noi şi ferme pentru definirea unei politici naţionale – adesea în opoziţie cu interesele lui Beli System. Acestor actori de forţă ai scenei politice li s-au adăugat nou intraţi din sectorul non-profit, precum Fundaţia Ford, Corporaţia Carnegie şi Fundaţia Sloan, care încearcă să influenţeze, dacă nu să definească, politica

naţională de comunicaţii. Lucru şi mai important, în arenă au intrat noi combatanţi chiar din această industrie. O listă parţială a acestora ilustrează complexitatea ca de junglă a noului teren politic:

* Producătorii de computere, agenţii în sistem „time-sharing“, fabricanţi de echipamente periferice şi alţii din industria computerelor;

• Producători de echipamente de zbor ca Hughes şi Lockheed, cu capabilitate de satelit;

• Posturi radio-TV publice, ca şi reţelele comerciale
tradiţionale;

• Producători de echipament terminal;

0 Operatori de cablu;

• Operatori de sisteme de microunde specializate pentru transport în comun;

• Producători de echipamente pentru microunde; etc.

Acest nou peisaj cinetic la nivel federal este întregit şi la nivele mai joase. Companiile Beli se confruntă cu o opoziţie concentrată din partea unor noi forţe, active atât în comisiile de stat pentru servicii publice, cât şi în nenumărate consilii locale. în New York, Comisarul pentru Protecţia Consumatorului al primarului Lindsay, Bess Myerson şi Consiliul Local pentru Corporaţii au instrumentat Comisia Statală pentru Servicii Publice să aprobe creşteri ale tarifelor mai mici decât anticipase New York Tel. Comisia a obligat-o de asemenea să suspende anumite oferte de servicii până la îmbunătăţirea globală a calităţii serviciilor pe aria metropolitană a New York-ului şi practic a ordonat reduceri pentru zonele în care serviciile erau mai slabe. În chip asemănător, asistăm la proliferarea grupurilor locale mobilizate pentru a protesta împotriva amplasamentului repartizat pentru noi fabrici ori birouri centrale sau pentru a cere mutarea cartierului general al unei corporaţii[73].

Esenţial, situaţia politică s-a transformat dintr-una relativ stabilă, în care câţiva actori mari jucau roluri mai mult sau mai puţin previzibile, într-una foarte volatilă. Această conversie se aplică până şi problemelor. În trecut ele păreau a se repeta. Surprizele erau rare. Marile controverse le iscau creşterea tarifelor şi relaţia dintre Western Electric şi AT&T.

Astăzi aceste probleme trec în plan secund, iar altele noi ocupă linia întâi: controlul comunicaţiei prin satelit; calitatea serviciului; televiziunea prin cablu; poluarea; poluarea estetică; discriminarea rasială; asigurarea unor tipuri de servicii adecvate pentru cei ce folosesc datele etc.

Astfel dacă examinăm relaţia dintre Beli şi ceilalţi jucători, ori dintre Beli şi problemele amintite, observăm o creştere abruptă a proporţiei de noutate. Acest fapt se reflectă dramatic în numărul de evenimente „în premieră“ pe care le-a trăit Beli în anii din urmă.

- 1962 – Pentru prima oară AT&T pierde controlul unic asupra unei tehnologii majore de comunicaţii vitale pentru telefon: Actul Comsat.[74]
- 1968 – Prima breşă majoră în politica tradiţională de interconexiune: Carterfone.[7’]
- 1969 – Primul studiu al FCC asupra calităţii serviciilor fără raport cu tarifele.[76]
- 1970 – Primul pas prezidenţial spre crearea unui centru al politicii de comunicaţii: Oficiul pentru Politica de Telecomunicaţii[77].
- 1970 – Prima investigaţie a FCC asupra modului de angajare la AT&T.[’8]
- 1971 – Primul pas spre crearea unui birou în interiorul FCC care să servească drept avocat grupurilor cetăţeneşti dornice să influenţeze politica de comunicaţii[’9].
- 1971 – Prima defecţiune în structura „de costul mediu“ a tarifelor[80].
- 1971 – Prima luare în considerare pe scară

largă, de către FCC, a reţelelor alternative concurente pentru Beli System[81].

în fiecare dintre aceste cazuri (şi în alte zeci de probleme nu mai puţin răsunătoare) conducerea AT&T a

trebuit să facă faţă unei situaţii poiitice fundamental fără precedent. Combinarea problemelor în rapidă schimbare cu forţele în rapidă proliferare a făcut şi mai dificilă anticiparea de către conducerea lui Beli a comportării principalilor actori. De exemplu, companiile de televiziune prin cablu se aliază cu cele de difuzare în masă radio-TV în chestiunea sateliţilor interni, deşi li se opun în cea a programării. Numărul de puncte de divergenţă sau potenţiale conflicte se multiplică combinatoriu dacă numănd participanţilor creşte aritmetic, cerând o mult mai mare cheltuială de energie din partea lui Beli System pentru a menţine un echilibru instabil favorabil.

Această condiţie se va acutiza în anii imediat următori. Climatul politic tinde să devină şi mai divizat şi mai volatil, în loc să se stabilizeze. în acest climat, mişcarea consumatorilor va juca un nou rol însemnat.

Noul coaummatorism

Mişcarea consumatorilor a fost ridicată în slăvi şi atacată de peste tot, dar oamenii de afaceri încă o înţeleg greşit. în ciuda aparenţelor exterioare *Noul Consumatorism nu este o simplă repetare a căutării scandalului cu lumânarea şi a populismului de la începutul secolului.* Nici fervoarea antitrust a politicii New Deal nu se întoarce sub o formă proaspătă. Este un fenomen nou şi încercările corporaţiilor de a-l aborda în termeni tradiţionali sunt sortite eşecului.

Noul Consumatorism diferă de toate trecutele mişcări înrudite în Cinci

dimensiuni: preocupări, organizare, tactică, adepţi şi ritm.

Preocupări. în Japonia, unde revoluţia super-indus- trială de-abia a început şi societatea încă parcurge stadiul industrial, mişcarea pentru protecţia consumar- torului este una tradiţională. Când gospodinele furioase au atacat Matsushita Electric, au făcut-o pentru că

aflaseră că îşi vindea mai scump televizoarele în Japonia decât în SUA. Cauza protestului lor era economică.

Prin contrast, în SUA, dacă mişcarea are consecinţe economice precise, ţelurile sale sunt frecvent legate mai degrabă de calitate decât de cantitate. Reflectând noul sistem de valori super-industrial, ea pune accentul pe complexul de scopuri intitulat „calitatea vieţii" mai mult decât pe scopul unitar al succesului economic. Aşa că mişcarea pentru protecţia consumatorului a atacat comunitatea oamenilor de afaceri în chestiuni ca: siguranţă rutieră, efectul drogurilor eliberate fără reţetă, condiţiile de viaţă din sanatoriile particulare, poluare, politica militară, politici de angajare, responsabilitatea corporaţiilor şi altele în care componenta economică este fundamental secundară.

În cazul AT&T acest lucru s-a oglindit în cererea unor grupuri de consumatori din New York ca majorările de tarife să fie direct legate de îmbogăţirea serviciilor, în trimiterea de către activiştii ecologici a registrelor telefonice vechi la oficiul local de telefoane, în obiecţii estetice la poziţionarea şi arhitectura turnurilor de echipament telefonic, în plângerea înaintată de o coaliţie de grupări de consumatori Curţii Supreme a Californiei, susţinând că Pacific Tel and Tel, printre alte companii refuză „servicii egale pentru minorităţi"[82], în interesul de dată recentă al FCC faţă de problema calităţii serviciilor şi aşa mai departe.

În toate aceste cazuri, chestiunile

economice sunt prezente. Dar ele sunt umbrite de alte preocupări. *Dacă AT&T şi toate celelalte corporaţii mari şi-ar reduce mâine dimineaţă preţurile la jumătate, mişcarea pentru protecţia consumatorului ar continua să se extindă.* Căci obiectivele şi rădăcinile sale sunt culturale, psihologice şi mai ales politice. Ea este o reacţie la indispoziţia faţă de schimbare, în sensul că marile sisteme corporaţionale sau gtivernamentale

scapă de sub control, sau că energiile lor sunt greşit direcţionale spre ţeluri anacronice.

Ripostele corporaţiilor la Noul Consumatorism, bazate pe argumente economice tradiţionale, nu conving – pentru simplul motiv că scopul mişcării este o societate mai sănătoasă, mai civilizată, şi nu neapărat una mai bogată.

Organizare. Stilul organizatoric al mişcării o deosebeşte şi el de pecedentele istorice. „Mişcarea“ este predispusă la izbucniri spontane, greu de prevăzut, de pasiune şi acţiune. Structurile ei sunt mai degrabă dezordonate şi adhocratice decât birocratice şi permanente. Alimentat de reportaje din presă, şi de alienarea din organizaţiile mari, Noul Consumatorism respinge structurile oficiale ale ambelor partide politice. De s-ar constitui într-un nou partid, cum nu e exclus, ar fi un partid-temporar de stil nou, necon-venţional, policentric.

Tactică. Mişcările anterioare pentru reformă socială, bunăoară CIO sau NAACP – şi-au creat structuri disciplinate, centralizate şi au atacat ţinte alese mai mult sau mai puţin raţional. Noul Consumatorism nu are un centru de punere la punct a strategiei. Aşa că nu îi este uşor să-şi concentreze energiile asupra unei singure ţinte alese. Are, însă, enormul avantaj de a fi pretutindeni în acelaşi timp. Este capabil de hărţuială, de practicarea unui fel de karate social şi apoi să dispară numai pentru a apărea peste câteva zile în altă parte a câmpului de bătălie.

Mai mult, în vreme ce mişcările reformiste tradiţionale au avut de înfruntat o presă esenţialmente ostilă, Noul Consumatorism ştie cum să se arate într-o lumină favorabilă şi se bucură de largi simpatii în rândul presei. Astfel, „Esquire“ descrie o metodă de a păcăli telefoanele publice[83]. „Ramparts“ atacă nu doar implicarea AT&T în ABM, dar îşi şi îndeamnă cititorii să „tragă pe sfoară sistemul“[84]. Noua carte a lui Abbie

Hoffman sugerează că „Atâta timp cât există o companie telefonică... nimeni nu trebuie să plătească pentru o convorbire... Sfâşierea companiei de telefoane este un act de dragoste revoluţionară, aşa că ajutaţi la răspândirea acestei idei“[85]. Şi urmează cinci pagini detaliate în care se arată cum. Grupuri responsabile au scos manuale pentru grupuri comunitare în care le spun cum să lupte împotriva companiei de telefoane. Ziarele binevoitoare fac reclamă acestor îndrumare şi îşi informează cititorii unde să le comande.

Ritm. Spre deosebire de mişcările de masă din trecut a căror mobilizare cerea o planificare detaliată făcută din timp şi reglementări logistice extrem de complicate, Noul Consumatorism poate decreta mobilizarea peste noapte, în urma reflectării sale mediatice, îşi poate deplasa rapid resursele umane de-a lungul şi de-a latul ţării cu avionul şi transmite ideile prin telefoane interurbane. în timp ce mişcările tradiţionale puteau doar să concentreze în spaţiu (alegând un singur foc central de acţiune), Noul Consumatorism poate concentra în timp.

Din aceste motive, Noul Consumatorism trebuie perceput ca radical diferit de toate mişcările reformatoare anterioare. Dacă actualele sale forme şi actualii săi eroi vor dispărea neîndoielnic, le vor lua locul acţiuni noi, şi încă mai puţin sistematice. Pentru lumea afacerilor, aceasta va duce la un mediu politic tot mai ostil – plin de surprize neplăcute şi de ambuscade de noapte.

Noua politică a „surprizei“

Situaţia politică generală din Statele Unite evoluează de la rutină la non-rutină. Pornind de la zero, mişcarea pentru protecţia consumatorului a repurtat într-un scurt interval de numai cinci ani numeroase victorii neaşteptate. Toţi politicienii importanţi sunt

(cel puţin în vorbe) pe aceeaşi lungime de undă cu ea. Preşedintele Nixon creează un oficiu pentru protecţia consumatorului. Candidat după candidat atacă pe rând corporaţiile poluante. Revistele speculează asupra unei mişcări pentru canditatura lui Nader la Casa Albă. O dată cu apariţia urzelilor politice feminine, posibilitatea cine ştie cărei propulsări politice a lui Bess Myerson nu este neglijabilă.

În mod similar, mişcarea a primit un sprijin surprinzător din partea comisiilor de reglementare altădată ostile reformei. De-a lungul ultimilor cinci ani, comisiile serviciului public din New York, Florida şi California au ordonat companiilor operatoare Beli să compenseze creşterea tarifelor[86]. în plus, după cum am menţionat mai devreme, FCC nu doar că a verificat pentru prima oară calitatea serviciilor telefonice, dar a şi luat în considerare crearea unui oficiu de Consiliere Publică pentru a asista grupurile de consumatori în prezentarea cazului lor înaintea Comisiei.

Mai dramatic, actele de vandalism, sabotaj, bombardare s-au înmulţit până la cota de insecuritate. în acest nou climat lumea afacerilor nu mai poate continua să joace după vechile reguli sau conta pe aliaţii săi tradiţionali.

În decursul aceloraşi câţiva ani am asistat la o serie de şi mai surprinzătoare răsturnări în arena politică mai largă. Programul economic Nixon, impus literalmente peste noapte, a spulberat opoziţia de 25 de ani a guvernului federal la controlul salariilor şi

preţurilor. Unii economişti cred că AT&T va avea de suferit de pe urma noilor politici, deoarece în timp ce salariile şi preţurile din alte sectoare ale economiei mai puţin lesne de controlat, vor creşte pe nesimţite, mărimea şi vizibilitatea AT&T o fac comparativ uşor de anchetat. Aşadar ei prevăd o perioadă în care preţurile şi salariile de la Beli vor cădea relativ la restul economiei, cu impact dezastruos asupra moralului muncitorilor şi a

profiturilor companiei. Fapt este însă că nimeni nu înţelege pe de-a întregul cum vor afecta noile orientări pe AT&T în particular şi corporaţiile în general.

Astfel, după Don R. Conlan, economist şef la Dean Witter & Co., „Din pricina sofisticării economiei, şi modelelor, nu există cifră, persoană, model care să poată spune care va fi... posibilul efect“. T.D. Gibson, economist la Security Pacific Naţional Bank, San Francisco, se arată nemulţumit din cauza prognozelor economice curente „sunt probabil la fel de netemeinice ca toate cele făcute în ultimii ani“[87]. Noile orientări politice au făcut peisajul economic cu mult mai nesigur – imprevizibil ca înainte.

Alte noi incertitudini în arena politică includ coborârea vârstei de vot la 18 ani. încă o dată, în ciuda multor speculaţii autoliniştitoare despre „conservatorismul“ tinerilor, nimeni nu poate evalua ştiinţific impactul acestui nou corp electoral asupra comportării corporaţiilor în anii imediat următori. Ridicarea mişcării pentru drepturile femeii şi, mai precis, urzelile politice ale femeilor, introduc o volatibilitate şi mai mare.

Iar şi iar, aveam de-a face cu un tipar în care continuarea şabloanelor preluate ca atare nu mai poate fi asumată. Un exemplu: catolicismul joacă în mod tradiţional un rol conservator în politica americană. Azi, liberalismul şi radicalismul catolic, parte a unei revoluţii mondiale în sânul bisericii, fac extrem de grea elaborarea prognoz-elor politice în linie dreaptă. Alt exemplu: ivirea

separatismului negru a contrabalansat 75 de ani de politică integraţionistă în cadrul organizaţiilor negrilor, sfâşiind comunitatea neagră şi făcând de două ori mai dificilă proiectarea acţiunii politice a negrilor.

Pe scara internaţională asistăm la o prăbuşire similară a „vechilor reguli“. Politica lui Nixon faţă de China, de asemenea pusă în aplicare literalmente peste noapte, zguduie relaţii de putere până acum previzibile şi creşte proporţia de noutate în politică. Succesivele

crize şi devalorizări ale devizelor destabilizează sistemul financiar. Apariţia Japoniei drept uriaş concurent, pericolul reînvierii militarismului japonez impun brusc o revizuire radicală a întregii noastre politici asiatice postbelice. Intrarea Marii Britanii în Piaţa Comună creează un nou context în Europa. Apropierea Germaniei Federale de Europa de Est zguduie previzibilele poziţii ale războiului rece şi injectează situaţiei o doză sporită de imprevizibilitate.

Asistăm, deci, la o schimbare fundamentală a lumii cu care au de-a face managerii şi angajaţii lui Beli. În interior, cu referire la produse, metode, chiar oameni şi structuri organizatorice, reacţiile rutiniere devin tot mai inadecvate. în exterior, în mica arenă a politicii industriei comunicaţiilor, în cercul mai larg al politicii interne şi externe generale, asistăm la o sfărâmare a vechilor structuri îngheţate şi la crearea unui climat foarte nou, dar încă nefamiliar.

NATURA NOUTĂŢII

Noutatea este un sinonim pentru surpriză sau imprevizibilitate şi aceste evoluţii spre proporţii de noutate tot mai ridicate – în special în dimensiunea socială – pot explica de ce factorii de decizie din afaceri sunt atât de des luaţi prin surprindere de evenimente în zilele noastre. Managerii de la Beli, în discuţii private, se plâng în mod repetat de greutatea realizării prognozelor necesare.

„Curba a înregistrat un salt subit care părea o aberaţie temporară“, spune un

planificator şef. „Dar nu a mai coborât“[88]. Un funcţionar de la New York Beli declară: „Niciodată cu minţile noastre n-am fi putut prevedea un salt ca acesta pe care l-am trăit“[89]. Vorbind despre Wall Street un oficial AT&T afirmă: „Ar fi trebuit să fim suficient de deştepţi să ne dăm seama, deşi nimeni n-a fost... Birourile de pe Wall Street au înre-

gistrat creştere zero cinci ani la rând, zero. Anul trecut creşterea a fost de 40% într-un an în uzaj. N-am fost singurii care ne-am prins urechile. Piaţa însăşi şi-a prins urechile“[90]. Referindu-se la prognozele generale de structură un planificator de la AT&T o spune pe şleau: „Dacă mi-aţi fi spus acum un an că vom avea această problemă, v-aş fi spus că nu sunteţi în toate minţile“[91].

Asemenea expresii ale surprizei, unele luate textual din discuţiile noastre, nu dovedesc lipsa de inteligenţă; ele dovedesc mai degrabă o schimbare în nivelul nesiguranţei mediului, care se corelează pozitiv cu crescândele proporţii de noutate.

Şi nu doar planificatorii şi factorii de decizie la nivel înalt trebuie să opereze cu acest factor. Supervizorul îşi cunoaşte mai puţin bine operatorii şi în consecinţă nu le poate prevedea performanţele atât de bine. Un inginer se găseşte într-o nouă echipă, şi nu poate fi sigur de competenţa tuturor colegilor săi, de vreme ce ei sunt cantităţi necunoscute pentru el. *Imprevizi- bilitatea* începe să se infiltreze în întreaga structură.

Ea sporeşte nivelul de stres din companie, conduce la reacţii convulsive, neregulate şi, la nivel general, la decizii mai puţin competente. Dispariţia vechilor reguli de bază (de exemplu cea a relaţiilor mai mult sau mai puţin trainice dintre părţile sistemului social sau corporaţional) înseamnă *că managerii de la Beli, şi prin extensie chiar angajaţii obişnuiţi, nu se mai pot baza pe rutina pre-existentă cu atâta siguranţă ca în trecut.*

Acum un procentaj mai mare din deciziile luate de manageri, dar şi de operatori, instalatori de linie, reprezentanţi şi alţii, cere gândire, evaluare şi învăţare „neprogramate". Trebuie strânsă mai multă informaţie atât despre mediul intern, cât şi despre cel extern, asamblată, analizată şi cântărită înainte de a se putea lua deciziile. Tot mai mult, individul se confruntă cu situaţii în care implementarea unei politici sau proce-

duri existente poate duce la dezastru. Pe scurt, individul este confruntat cu situaţii în care trebuie să inventeze o reacţie.‡

Majoritatea celor de la Beli a fost totuşi încurajată să caute proceduri standardizate, căi aprobate oficial de rezolvare a problemelor. *Pe parcursul erei industriale, compania cea mai eficace în prescrierea unor reguli de comportare – compania cu „cartea de reguli" cea mai minuţios gândită – avea îndeobşte organizarea cea mai eficientă.* Cărţile de reguli inteligente codifică „reacţiile cele mai eficiente" şi scutesc angajaţii de reinventarea procedurilor de fiecare dată când au de a face cu un client, furnizor, reglementator, pentru acel lucru. Dar, pe măsură ce proporţia de noutate creşte, utilitatea „cărţilor de reguli" este în declin, iar companiile care . au depus cea mai mare cantitate de energie şi pricepere în crearea lor sunt frecvent tocmai cele mai puţin capabile să facă faţă noii realităţi a cărei esenţă este dispariţia vechilor reguli.

Partea pozitivă a noutăţii este că poate smulge angajaţilor ca şi managerilor un nivel sporit de imaginaţie sau creativitate în muncă – numai dacă structura încurajează, şi nu înăbuşă această calitate. Proporţiile de noutate crescânde cer aşadar atât un nou tip de manageriat, cât şi un nou tip de structură.

Am văzut cura presiunile în favoarea

‡ Exempiu: Când au avut de-a face cu acea îngheţare salarii-pre- ţuri, factorii de decizie şi negociatorii lui Beli nu se puteau bizui pe nici o rutină la îndemână. Ei au trebuit să-şi inventeze răspunsurile la noua situaţie.

destandardi- zării măresc complexitatea organizatorică şi problemele luării deciziei. Simultan creşterea abruptă a proporţiilor de noutate escaladează problema geometriei. Cum Beli intră în era super-industrială, sarcina de căpetenie a conducerii este oarecum de a gestiona această înfloritoare complexitate.

PARTEAAPATRA

Presupunerile zilei de mâine-?

Capitolul 6

UN MODEL DE SUPER-INDUSTRIAUSM

COMENTARIU:

Intr-o perioadă de intensă şi accelerată schimbare, toate presupunerile manageriale despre lumea din afară trebuie să fie reverificate pentra acurateţe prin confruntarea cu buletinul de ştiri al dimineţii. Dar aşa cum sunt scuipate ştirile de televiziune şi presă, ele prezintă o imagine de haos iară nici un tipar. În acest capitol m-am concentrat asupra mai multor schimbări fundamentale în mediul corporaţional şi am încercat să le integrez într-un cadru coerent.

Retrospectiv, descrierea societăţii care se naşte mi se pare nepotrivită, nu fiindcă este neapărat greşită, ci pentru că omite prea multe şi nu pune adecvat în relaţie factorii pe care îi prezintă. În 1980, când mi-a apărut „Al treilea val“, extinsesem şi adâncisem modelul meu funcţional al noii societăţi. În acea carte tratez actualele profunde schimbări ale personalităţii şi comunităţii, de exemplu, cum ar fi structura elitelor şi „sfera puterii“, care au toate puternice implicaţii asupra comunicaţiilor, relaţiilor umane din interiorul firmei, şi a organizării corporaţionale în

general. Aşadar, în propriile mele lucrări modelul prezentat aici a fost înlocuit de un model mai complex şi mai bogat.

Oricum, multe forţe şi mişcări semnificative au fost exact prefigurate în aceste pagini. Referirile la dispersarea producţiei, de pildă, şi la schimbări în sistemul

familial s-au confirmat. Televiziunea prin cablu, pe atunci un mic punct la orizont, s-a extins imens. Japonia a devenit un competitor cheie. Şi, dacă unele presiuni separatiste au slăbit, precum în Canada, şi dacă New York City încă nu şi-a cerut independenţa, ar fi o greşeală, după părerea mea, să credem că presiunile fundamentale pentru descentralizare politică şi autonomie regională s-au împuţinat.

Continua demasificare a producţiei, consumului, comunicaţiei, vieţii de familie şi a altor aspecte ale vieţii americane sugerează că regiunile vor deveni tot mai disparate, în loc de uniforme, în anii ce or să vină. Şi chiar dezmembrarea lui Beli System, cu crearea a şapte mari companii operatoare regionale, reflectă ea însăşi (şi contribuie) la creşterea importanţei regiunilor.

Multe forme de. producţie care odinioară cereau o piaţă naţională se pot acum susţine, datorită tehnologiei avansate şi creşterii în afluenţă şi populaţie a înseşi regiunilor, pe o scară mai mică decât naţională.

Aidoma, în vreme ce recente presiuni economice au redus aparent stridentul anti-materialism al tinerilor, ar fi o greşeală elementară să credem că valorile viitorului vor semăna în mod necesar cu cele ale trecutului. Societatea de masă care a dat naştere lui Beli Svstem era caracterizată de un consens relativ ridicat – valori comune. America aceea care s-a ivit de când a fost scris acest raport se îndreaptă spre *dissensus* şi diversitate de valori.

Mai mult, progresele tehnologice în comunicaţii fac azi posibil ca fiecare minigrup să-şi aibă canalele de comunicare

atât electronice, cât şi tipărite. Acest lucru încurajează diversitatea socială şi mai marea individualitate care apoi se traduc în necesitatea unor servicii de comunicaţii încă mai variate.

În condiţiile petrecerii unor transformări atât de fundamentale, managerii AT&T – şi o mulţime de alţi factori executivi, de asemenea – trebuie să-şi regân- dească presupunerile operaţionale.

RAPORT:

Trecerea din interiorul lui Beli System spre destan- dardizare şi proporţii mai ridicate de noutate face parte din transformarea sa interioară dintr-o întreprindere tipică erei industriale într-una mai adaptată născândului mediu super-industrial. înainte de a putea formula o politică eficientă pe termen lung a corporaţiei, este necesar să începem cu un model de super- industrialism. Dacă America suferă în fapt o mutaţie, cum va arăta noua structură socială?

Cum nimeni nu poate răspunde în detaliu la o întrebare atât de vastă, ar putea fi de folos să examinăm un model ipotetic al societăţii ce stă să se nască, concentrându-ne asupra a cinci tendinţe pe termen lung care deja afectează Beli System şi care ar putea avea un impact maxim în anii ce vor urma.

PRODUCŢIA

în societatea industrială dominantă era fabrica. Fabrica era un loc în care se concentrau materiile prime, munca şi capacităţile organizatorice. Oraşele mari au devenit „superfabrici“ în care erau concentrate multe fabrici. Dar fabrica era mai mult decât o unealtă de producţie. Ea fixa modul de viaţă, stabilea orele la care oamenii se culcau şi se sculau, solicita o elementară alfabetizare şi punctualitate. Şi, mai presus de toate, servea drept model pentru întemeierea altor instituţii, aşa că birourile, agenţiile guvernamentale, spitalele şi în

special şcolile au început să se asemene fabricilor în macheta lor fizică sau organizatorică ori în ambele.

Azi două lucruri schimbă această imagine. Asistăm la o crescândă dispersare a producţiei în afara nucleelor noastre urbane centrale şi suntem în drum spre declinul fabricii însăşi ca unealtă primară de producţie.

Cum mergem dinspre o economie maşino-inten- sivă spre una informaţional – intensivă, progresele în telecomunicaţii vor face posibilă alimentarea cu contribuţie umană multe procese de producţie din locuri îndepărtate, descentralizate, non-urbane.

După cum arată deja creşterea serviciilor de comunicaţii cu linie privată, reducerea transmiterii de comunicaţii va elimina necesitatea concentrării muncitorilor în câteva locuri şi va favoriza dispersarea ulterioară a muncii în case, birouri, camere, camere specializate pentru întâlniri şi camere pentru comunicaţii, unde grupuri interactive de lucrători specializaţi se întâlnesc în scopuri temporare. Din moment ce o parte tot mai mare a muncii importante începe să se învârtă în jurul serviciului personal şi a manipulării de simboluri, vastele concentrări industriale probabil că se vor sparge. S-ar putea prea bine „să ne îndreptăm spre o nouă formă a „industriei bordeielor“ bazată pe tehnologie extrem de avansată.

Aceasta nu înseamnă, desigur, că fabricile vor dispărea sau că se va termina cu producţia de masă. Dar ar putea foarte bine să însemne că fabrica va înceta să mai joace un rol principal în modul nostru de viaţă, atât ca unealtă productivă, cât şi ca model pentru alte tipuri de instituţii. Pentru AT&T, asta înseamnă că, în pofida sofisticatelor eforturi de planificare, Beli va avea nevoie de multă reţea acolo unde ea acum nu există – şi că va avea un exces de capacitate acolo unde reţeaua este acum concentrată.

ORGANIZARE

Sub industrialism, birocraţia era forma dominantă de organizare. Fabrica era gândită pentru a scoate produse standardizate; birocraţia era o maşină de scoatere a deciziilor standardizate. Birocraţia se bazează pe o diviziune mecanică a funcţiilor, activităţii de

rutină, permanenţei şi pe o foarte lungă ierarhie verticală. Deciziile se iau la vârf, instrucţiunile se dau, iar acţiunea este adusă la îndeplinire jos. Acest sistem birocratic este gândit pentru a exercita un număr limitat de funcţii repetitive în medii relativ previzibile. De aceea a şi devenit modul dominant al organizărilor umane din era industrială.

Dar în societatea super-industrializată birocraţia va fi treptat înlocuită de *ad-hocraţie,* o companie holding asemănătoare unui cadru, ce coordonează munca a numeroase unităţi de lucru temporare, fiecare apărând şi dispărând în conformitate cu rata schimbării în mediul înconjurător al organizaţiei.

Această evoluţie se întrevede de pe acum în numeroase industrii prin rapida proliferare a organizaţiilor temporare grupuri de operaţie, grupuri de rezolvare a problemelor, echipe de proiect şi altele asemenea.

Adhocraţiile de mâine vor solicita un set de caracteristici umane total diferit. Ele vor avea nevoie de femei şi bărbaţi capabili de învăţare rapidă (pentru a înţelege noile circumstanţe şi probleme) şi imaginaţie (pentru a inventa noi soluţii). Pe scurt, pentru a se putea descurca bine cu probleme în premieră sau unice, omul corporaţiei de mâine nu va funcţiona ca la carte. În loc de asta, el trebuie să fie mai degrabă capabil de a exercita judecăţi şi de a lua decizii în materie de valori complexe decât să execute mecanic ordine primite de sus.

El trebuie să fie dornic de a naviga printr-o diversitate de atribuţii şi aranjări

organizatorice, şi să se înveţe să lucreze cu un grup de colegi care se schimbă mereu.

STRUCTURA FAMILIEI

Societăţile industriale aveau un model standard de familie – aşa zisa familie nucleară – în care părinţi şi

copii locuiesc împreună, fără povara reprezentată de bunici, rude prin alianţă, unchi, mătuşi şi alte neamuri. Această formă de familie nu este nicidecum singura prezentă în societăţile industriale, dar este forma „ideală“ şi cea predominantă.

Mai multe forţe se combină acum pentru a da peste cap dominaţia familiei nucleare şi a o înlocui cu un sistem familial, multiform. Cea mai puternică dintre ele izvorăşte din progresele în tehnologia re- productivă. Impactul social al „pilulei“ va fi mic în comparaţie cu impactul unor realizări epocale care vor face posibilă implantarea ovulelor fecundate în mame purtătoare, creşterea embrionilor în afara uterului, programarea anumitor caracteristici genetice, predeterminarea sexului pruncului, donarea oamenilor etc. Genetica şi ştiinţa naşterilor sunt două domenii ale ştiinţei ce par echilibrate pentru cele mai explozive progrese în următoarele două decenii.

Asemenea evoluţii nu pot decât să accelereze spargerea structurilor familiale tradiţionale şi apariţia unui sistem social bazat pe acceptarea socială a mai multor forme alternative de familie mergând de la familia nucleară şi până la cea comunală, cea agregativă, cea homosexuală care creşte copii, modelul kibuţ şi poate, la „părinţii profesionişti“. Toate acestea implică un numai schimbări în consumul economic şi distribuire, dar şi întinse schimbări în marile comunicaţii şi formele de organizare ale societăţii. Prefigurează totodată schimbări majore în nevoile şi aşteptările angajatelor

lui Beli, după cum este deja evident în cererile pentru mai multe facilităţi de întreţinere şi oportunităţile promoţionale sporite.

STATE NAŢIUNI

Două presiuni converg de asemenea spre schimbarea distribuirii puterii politice în ţările de înaltă

tehnologie şi în lume. Sub industrialism, puterea este concentrată în naţiuni şi, mai exact, în capitalele naţionale. Azi Washington, Tokio, Londra, Paris, Moscova sunt centre de putere mondială.

Puternicele presiuni destandardizatoare care se adună în ţările bogate cer o redistribuire fundamentală, în care mai mai multă putere să se scurgă spre unităţi sub-naţionale. Aceste presiuni pot fi constatate în forma lor cea mai extremă în cererile de succesiune de fapt. în Canada, de exemplu, este cel puţin o posibilitate ca statul Quebec ori să iasă din cadrul ţării, ori să forţeze o schimbare fundamentală în natura acordului federal. Şi în Statele Unite ne putem aştepta la asemenea presiuni. Ar trebui să ne aşteptăm la cereri de secesiune a oraşului New York, nu doar de statul New York, ci chiar de SUA însele. Solicitările de control al comunităţii asupra cartierelor negre, încercările de descentralizare a marilor oraşe, propunerile de împărţire a veniturilor ale administraţiei Nixon, decizia curţii Supreme care dă amişilor dreptul de a nu-şi da copiii la şcolile publice, toate indică o alunecare în jos a centrului de putere în societate. Tendinţa societăţii este mai degrabă fragmentarea decât unitatea, spre fărâmiţarea puterii decât spre mai marea ei concentrare.

în acelaşi timp, un ansamblu de presiuni Ia fel de puternice operează în direcţie opusă. Aşa cum puterea începe să se scurgă în jos de la naţiune la entităţi sub-naţionale, la fel începe să se scurgă în sus de la naţiune spre

entităţi supra-naţionale. Apariţia problemelor ecologice internaţioale – faptul, de pildă, că Elveţia deversează chimicale în Rhin şi este afectată Germania, în timp ce chimicale germane deversate în Rhin sunt duse de fluviu în Olanda – cere o autoritate care să stabilească reglementări la un nivel deasupra celui naţional. Mişcarea spre europenizare reflectă această tendinţă, la fel ca multe acorduri

internaţionale puţin cunoscute sau înţelese şi privitoare la reglementarea a diferite industrii (transportul aerian, bunăoară), prognozarea vremii şi eforturile de modificare a ei, controlul fundului mării etc. Dezvoltarea corporaţiilor multinaţionale, a căror influenţă se revarsă pe deasupra frontierelor naţionale, va accelera această ascensiune a puterii politice.

Consecinţa acestor presiuni aparent paradoxale va fi mutarea unei puteri considerabile în afara naţiunii şi a capitalelor naţionale în următorii douăzeci de ani.

Valori

Lucru la fel de important, super-industrialismul va aduce cu sine propriul său sistem de valori care va înlocui tradiţionalul sistem de valori al societăţii industriale.

Deosebit de relevantă pentru corporaţia de afaceri este apropiata dispariţie a structurii de valori construite în jurul scopurilor materialiste. Revolta tinerilor, feno- nemul hippie, mişcarea ecologistă, interesul supradimensionat pentru ocultism, împotrivirea multor tineri din clasa de mijloc faţă de slujbe care i-ar răsplăti numai în bani, şi, dimpotrivă, insistenţa lor pentru munci „care să însemne ceva“, „care să dea sentimentul de împlinire“ sau „utile societăţii“ – toate acestea sunt dovezi ale existenţei unui puternic val care ne duce cu el, lăsând în urmă sistemul materialist de valori al industrialismului, spre ceea ce s-ar putea numi sistemele de valori „post-economice“.

Sistemele de valori post-economice caracteristice societăţii super-industriale vor genera noi standarde de performanţă pentru corporaţii şi angajaţii acestora. Atâta vreme cât condiţiile de îmbelşugare vor predomina preocupările indivizilor şi ale societăţii înseşi vor glisa dinspre ţeluri economice spre scopuri psihologice, morale, sociale şi estetice.

Recesiunea economică aduce cu ea o regresiune parţială spre valori mai materialiste dar, excluzând o completă depresiune economică, este improbabil că ne vom întoarce la o acceptare oarbă a valorilor economice tradiţionale.

Strâns legată de acest declin al succesului economic ca valoare personală stimulativă primară este chestiunea creşterii economice şi corporaţionale. Dezbaterea publică a raportului Clubului de la Roma, „Limitele creşterii", care accentuează asupra conflictului dintre caracterul limitat al resurselor, tensiunile ecologice şi creşterea populaţiei, reflectă pierderea încrederii publice în ţelul creşterii.[92] Modelul Clubului de la Roma poate fi atacat ca simplist, dar managerii corporaţiilor ar fi nebuni dacă ar subestima impactul raportului. În Franţa, în Japonia, în Germania, în Olanda, şi aiurea, problema creşterii sau ne-creşterii adevenit una intens polarizatoare politic, înalţi oficiali guvernamentali şi lideri politici luând parte la discuţii. Faptul că raportul nu a fost chiar o lovitură de trăznet în Statele Unite nu înseamnă că problemele pe care le ridică pot fi ignorate.

Nou apărutul sistem de valori şi implicita sa punere în chestiune a creşterii economice este evidenţiată de afirmaţii precum cea a preşedintelui Nixon că „niciodată nu a părut o naţiune să aibă mai mult şi să se bucure mai puţin de acest lucru"[93]. Şi îndoielile se vor intensifica.

Noile valori post-economice sunt evidente şi în crescânda insistenţă a opiniei publice

care cere corporaţiilor să se preocupe nu numai de performanţa economică, ci şi de cea socială, ca şi în încercările de a crea măsuri cantitative pentru performanţa socială. Mişcarea pentru protecţia consumatorului şi solicitările mişcărilor etnice şi subculturale de reprezentare în consiliile de administraţie ale corporaţiilor sunt în conexiune şi cu ideea potrivit căreia corporaţiile nu

mai trebuie să urmărească un singur ţel economic, ci trebuie să devină organizaţii „multi-obiectivale“ care să se integreze într-un mediu social şi fizico-ecologic. Cea mai mare diferenţă dintre valorile industriale şi super- industriale nu stă totuşi în trecerea de la valorile materialiste cele post-economice, ci în fragmentarea valorilor care însoţeşte destandardizarea socială. Lumea afacerilor nu va mai putea conta pe consensul publicului, ci va fi nevoită să opereze într-un mediu caracterizat de un tot mai accentuat conflict de valori între sub-publicuri.

Pe scurt, noua tehnologie nu ne împinge spre o lume orwelliană a societăţilor robotizate, standardizate, monotone, ci spre structurile sociale cele mai diferenţiate din istorie, fiecare dintre acestea producând propriile sub-sistem pasagere de valori în cadrul mai larg al societăţii. Corporaţiile vor trebui să se acomodeze cu grupările subculturale mici cu viaţă scurtă, care fiecare luptă pentru exprimarea, propagarea şi impunerea, propriului set de valori. Suprapunându-se, contrazicându-se şi sprijinindu-se la întâmplare, aceste seturi de valori vor pune personalul corporaţiilor în faţa unor enorme dificultăţi de alegere şi vor exercita o presiune externă asupra integrării atât a personalului, cât şi a identităţii şi

rolurilor corporaţiilor.

Capitolul 7

CE NU ŞTIA THEODORE VAIL

COMENTARIU:

Pentru că schimbările de care ne izbim azi par atât de haotice, pierdem adesea din vedere semnificaţia lor. Evaluarea lor fără o linie de bază pentru comparaţie este anevoiasă.

Luaţi, bunăoară problema mărimii. Organizatorii inteligenţi au ştiut dintotdeauna că o structură prea mare este la fel de rea ca şi una prea mică. Dar prezumţia generală în baza căreia operau majoritatea factorilor executivi era că „economiile de scară" sporeau o dată cu creşterea. Dar oare mai gândesc cei mai mulţi dintre manageri la fel şi acum? Bănuiesc că o dată cu anii 1970 un număr în continuă creştere de oameni cu putere de decizie au devenit sensibili la „neajunsurile de scară" – barierele comunicării, lipsa de manevrabilitate, sufocarea inovaţiei, impersonalitatea, pierderea motivaţiei care însoţesc atât de adesea expansiunea dincolo de o anume mărime.

Este numai una din multele şi la fel de profundele răsturnări conceptuale care înscriu perioada noastră în istoria managementului.

în aceste câteva pagini am încercat să cristalizez presupunerile funcţionale ale unei noi generaţii de manageri crescută în vremuri de accelerată schimbare şi de trecere de la o societate de masă producătoare de bunuri la

o societate bazată pe tehnologie avansată şi fluxuri informaţionale dense şi extrem de complexe. Pentru a le pune cât mai bine în lumină, le-am aşezat în contrast cu „ceea ce ştia Vail“.

Unele dintre aceste noi presupuneri trebuie într-ade- văr să le fi părut stranii managerilor tradiţionali de la Beli. Şi totuşi azi, la mai bine de un deceniu, multe

dintre aceste noi idei au intrat în cultura implicită a managementului.

RAPORT:

Nimeni nu poate aprofunda contururile societăţii super-industriale care se naşte. Dar când aceste cinci elemente ale modelului sunt reunite, ele formează un tipar consistent. Când mai adăugăm şi ce se ştie despre ritmul crescând al activităţii, colapsul ordinii sociale care a generat sistemele noastre de legi, fragmentarea religiei şi perspectiva inovaţiilor tehnologice, se iveşte o panoramă mai mare şi mai legată pe care se pot baza anumite presupuneri operaţionale.

În Partea întâi, am văzut că managerii operează pe baza unui set de presupuneri (de obicei implicite) despre direcţiile schimbării în societatea r. DaAm enumerat presupunerile fundamentale pe care îşi bazau planurile şi strategiile întreprinzătorii din generaţia lui Théodore Vail[94].

Când presupunerile manageriale nu mai corespund cu realitatea socială, devine imposibilă stabilirea unor ţeluri clare sau realizabile, ori implementarea lor eficientă. Ordinea industrială fiind pe moarte, managerii de succes de azi nu mai pot lua de bune presupunerile perioadei Vail – care totuşi parcă ar fi o a doua natură pentru cei mai mulţi dintre noi. Cum revoluţia super-industrială se coace, managerii vor avea nevoie de un nou set de presupuneri

funcţionale. Şi acestea s-ar putea să se pună de-a curmezişul ideilor înţelepte de ieri.

Ii era desigur imposibil lui Vail să prevadă cum va arăta America în ultima treime a secolului. Existau, prin urmare, lucruri pe care Vail nu le ştia şi nu le putea şti despre conducerea unei corporaţii în ziua de azi. De la modelul ipotetic de super-industrialism

putem deduce un set de premise de lucru pentru manageri. Iată, deci, *câteva dintre lucrurile pe care Theodore Vail nu le ştia.*

Dacă modelul meu de super-industrialism este măcar parţial corect, iată câteva lucruri pe care managerii de mâine ai Bell System *vor trebui* să le „ştie“ ori să le ia de bune.

- Că odată ce nevoile fundamentale de subzistenţă sunt satisfăcute cei mai multi oameni *nu* doresc aceleaşi lucruri de la viaţă, că numai recompensele economice *nu* sunt suficiente pentru a-i motiva.
- Că există limite superioare ale economiilor de scară, atât pentru o corporaţie, cât şi pentru organizarea guvernamentală
- Că informaţia este la fel de importantă, poate chiar şi mai importantă, decât pământul, capitalul, munca şi materia primă.
- Că ne îndreptăm dinspre producţia de masă a fabricilor spre un nou sistem de producţie „artizanală“ sau „cerebrală“ bazat pe informaţie şi super-tehnologie şi că produsul final al sistemului nu îl mai constituie milioane de piese standardizate identice finalizate, ci bunuri şi servicii adaptate comenzii clientului.
- Că nu birocraţia este cea mai bună formă de organizare, ci adhocraţia, aşa că fiecare component organizational este modular şi independent, fiecare diviziune interacţionează cu multe alte diviziuni lateral, nu doar ierarhic şi deciziile, ca şi bunurile şi serviciile, sunt mai degrabă luate în funcţie de comanda clientului decât standardizate.
- Că paşii înainte ai tehnologiei *nu* aduc în mod necesar „progres“ şi că, în fapt, ar

putea, afară doar dacă sunt atent supravegheaţi, să distrugă progresul deja realizat.

- Că munca, pentru majoritatea oamenilor, trebuie să fie variată, non-repetitivă şi responsabilă, stimulând capacitatea individului de discreţie, evaluare şi judecată.

Comparaţie a presupunerilor în afaceri tipice pentru

super-industrialism

Ceea ce ştia Theodore Vail	Ceea ce nu ştia Theodore Vail
a. Că majoritatea oamenilor îşi doreşte aceleaşi lucruri de la viaţă, şi că pentru cei mai mulţi succesul economic este scopul ultim, aşa încât calea de a-i motiva este recompensa economică.	a. Că odată ce nevoile fundamentale de subzistenţă sunt satisfăcute, cei mai mulţi oameni nu doresc aceleaşi lucruri de la viaţă, aşa încât recompensele economice nu sunt suficiente pentru a-i motiva.
b. Că o companie, cu cât este mai mare, cu atât va fi mai bună, mai puternică şi mai productivă.	b. Că există limite superioare ale economiilor de scară, atât pentru o corporaţie cât şi pentru organizarea guvernamentală.
c. Că munca, materiile prime şi capitalul, nu pământul, sunt factorii primari ai producţiei.	c. Că informaţia este la fel de importantă, ba poate şi mai importantă ca pământul, munca, materiile prime şi capitalul.
d. Că producerea de bunuri şi servicii standardizate este mai eficientă decât producerea artizanală piesă cu piesă în care fiecare unitate de produs diferă de următoarea.	d. Că ne îndreptăm dinspre producţia de masă a fabricilor spre un nou sistem de producţie „artizanală“ sau „celebrală" bazat pe informaţie şi super-tehnologie, şi că produsul final al acestui sistem nu îl mai constituie milioane de identice piese standardizate finalizate, ci bunuri şi servicii

adaptate comenzii
clientului.

Ceea ce ştia Theodore Vail	**Ceea ce nu ştia Theodore Vail**
e. Că organizarea cea mai eficientă este o birocraţie în care fiecare sub-organizaţie are un rol permanent şi clar definit într-o ierarhie – în fapt, o maşină organizatorică de producere a deciziilor standardizate.	e. Că nu birocraţia este cea mai bună formă de organizare, ci adhocraţia, aşa că fiecare component organizaţional este modular şi independent, fiecare diviziune interacţionează cu multe alte diviziuni lateral, nu doar ierarhic, şi deciziile, sunt mai degrabă luate în funcţie de comanda clientului decât standardizate.
f. Că paşii înainte ai tehnologiei ajută la standardizarea producţiei şi aduc „progresul“.	f. Că paşii înainte ai tehnologiei nu aduc în mod necesar progres, şi că în fapt, ar putea, afară doar dacă sunt atent supravegheat, să distrugă progresul deja realizat.
g. Că munca, pentru majoritatea oamenilor trebuie să fie rutină, repetitivă şi standardizată.	g. Că munca, pentru majoritatea oamenilor, trebuie să fie variată, non-repetitivă şi responsabilă, stimulând capacitatea individului de discreţie, eva-

Capitolul 8

UN ŢEL TEMPORAR

COMENTARIU:

Intr-o economie care devine mai complexă şi mai diversificată pe zi ce trece, este inevitabil ca multe companii să descopere că se află într-o profundă criză de identitate.

Cu cât este mai diferenţiat mediul înconjurător, cu atât mai important devine să ştii cu adevărat ce se întâmplă în domeniul tău – şi mai dificil.

Problema auto-definirii corporaţiei se pune în fiecare companie: suntem oare producători de mingi de golf sau ne aflăm în industria distracţiilor? Ar trebui oare compania noastră aeriană să deţină un hotel? Dacă acum conducem o companie de filme şi o plantaţie de zahăr, care sunt criteriile exacte pentru a ne decide dacă să producem ori nu avioane? Şi dacă suntem o firmă de închiriere a computerelor sau o companie de asigurări de ce deţinem tocmai o agenţie literară? Toate problemele de acest tip pun chestiunea autodefinirii.

Este oare important ca o companie să aibă un program sau o misiune coerentă care să meargă dincolo de criteriile financiare? Presupunând că au de atins un anumit profit, oare toate afacerile pot fi combinate la fel de bine? Intr-un cuvânt, identitatea are vreo importanţă?

Pentru AT&T, Serviciul Universal a fost lipiciul care a ţinut conceptual compania laolaltă când produsul ei fundamental era

ceeea ce se chema pe vremuri „POTS“ (plain old telephone service – n.t.) – bătrânul şi banalul serviciu telefonic. Dar într-un mediu înconjurător în rapidă schimbare, mai complex şi în continuă demasificare, POTS nu mai era de ajuns şi a devenit de o importanţă critică să se ştie dacă AT&T în

primul rând închiria telefoane sau furniza acces la reţeaua sa conectată. Şi dacă a doua variantă era cea adevărată, pentru ce fel de echipament şi în ce scopuri? Se găsea AT&T în industria computerului? Ar trebui să se găsească? Era oare reţeaua însăşi un uriaş computer? Şi nu cumva acest lucru arunca, vrând- nevrând, compania în domeniul informaţiei? Desigur, listele sale de abonaţi telefonici o făceau un colector şi editor de informaţii – dar ar trebui cumva să mai adune şi să distribuie şi alte tipuri de date? Dacă Unchiul Sam avea de gând să permită altora să-şi atârne echipamentul de liniile AT&T, cine era responsabil de calitatea serviciului? Şi dacă nu AT&T, atunci cine devine responsabil de Serviciul Universal?

Fără răspunsurile la aceste întrebări şi la altele asemenea cum puteau managerii să folosească resurse în mod inteligent?

O misiune coerentă este o unealtă puternică. îi poate ajuta pe factorii de decizie să răzbească prin harababură şi complexitate.

În termeni practici, doar că nu le spune ce să facă; şi mai la obiect, îi ajută să cunoască ce să nu facă.

Dar declararea scrisă a unei misiuni, făcută pe vremea când erau foarte puţine telefoane în America de Nord, şi care îndemna compania să fie de toate pentru toată lumea, nu e de prea mare ajutor când ai o alegere prea largă. Bazată pe presupuneri anacronice, vechea misiune a Serviciului Universal nu îi mai putea călăuzi pe conducătorii AT&T. în loc să-i ajute să selecteze din meniul extins de posibilităţi

strategice, ea punea efectiv toate opţiunile pe picior de egalitate.

Pur şi simplu Beli nu mai avea un *raison d'etre* viabil. Adică exact ceea ce generează o criză de identitate.

Criza nu a luat încă sfârşit. Trecerea de la o companie foarte încorsetată şi reglementată la una extrem de neregulată a deschis un miriad de opţiuni buimăcitoare pentru AT&T. Aproape peste noapte, managerii săi au

schimbat o alegere prea restrânsă cu o alegere prea largă. Iar adevăratul proces de definire abia a început.

În mare, acest lucru este valabil pentru mii de alte companii prinse azi în vârtejul schimbării. Şi totuşi câte dintre ele sunt gata să se supună chinuitoarei auto- examinări pe care managerii Beli au dus-o la capăt de bunăvoie – cu ani buni înainte ca edictul federal să îi forţeze să o facă?

RAPORT:

La fel cum oamenii de afaceri ai erei industriale şi- au însuşit un set de principii sau aşteptări, cei responsabili de pilotarea unor mari corporaţii în perioada revoluţiei super-industriale trebuie şi ei să opereze în baza unui set de previziuni călăuzitoare. Ţelurile adecvate pot fi formulate numai prin crearea unui model de societate super-industrială şi deducând din acesta principii.

în lipsa unui asemenea model, a fost greu pentru Beli să-şi formeze ţeluri proaspete pe măsură ce acelea vechi erau îndeplinite. Astfel, până la mijlocul deceniului 50, simplul ţel al „Serviciului Universal“ era suficient pentru a-i ajuta pe conducătorii Beli în luarea deciziilor. Dar când varietatea produselor, serviciilor, opţiunilor tehnologice şi cererilor consumatorilor au proliferat cu toatele şi s-a creat o alegere prea largă, viziunea clară a trecutului a început să se înceţoşeze.

La nivelul retoricii, vechiul ideal predomina. Astfel, potrivit unui funcţionar

superior, cel puţin până în anii 60, „dacă l-ai fi întrebat pe preşedintele consiliului de administraţie... sau pe preşedintele de atunci al companiei ăsteia ce vrem noi să facem, ţi-ar fi spus... «Suntem interesaţi de satisfacerea *tuturor* nevoilor de comunicaţii pe care le are orişicine»“[95].

Totuşi, la nivelul acţiunii, această prescripţie se

dovedea tot mai inutilă. Confruntaţi cu necesitatea de a face afaceri rapide între alternative tehnologice şi economice, managerii Beli au descoperit curând că este cu neputinţă pentru Beli să fie de toate pentru toată lumea. Era nevoie de o misiune mai nouă şi mai puţin vastă.

Pentru ca un ţel să fie folositor, trebuie să fie constrângător. Trebuie să-i ajute pe managerii AT&T să decidă ce nu ar trebui să facă AT&T.

Un ţel folositor trebuie să îndeplinească şi alte criterii de exigenţă. Trebuie să fie simplu şi destul de clar pentru a se răspândi de la sine în companie, aşa încât şi cel mai nou operator sau instalator să îl poată înţelege.

Trebuie să fie energizant din punct de vedere moral, furnizându-le angajaţilor Beli o imagine dătătoare de încredere a propriilor acţiuni. Trebuie să se îmbine cu ţelurile mai cuprinzătoare ale societăţii libere şi să îi ajute pe cei din afară să înţeleagă ceea ce face Beli şi de ce este important. Trebuie să ia în considerare şi factori sociali, ca şi pe cei pur economici. Şi trebuie să fie privit de la bun început ca temporar, adică supus unei continui revizuiri.

Pornind de la modelul de super-industrialism schiţat mai devreme, şi de la presupunerile manageriale care decurg din el, este posibilă definirea unui nou scop pentru Beli System în perioada imediat următoare.

Voi susţine că obiectivul lui Beli System *nu* este de a produce echipament, *nu este* de a conduce o reţea, *nu* este de a asigura un al

doilea sau al treilea telefon roz pentru fiecare cămin, şi în mod hotărât *nu* este de a satisface orice necesitate de comunicaţii pe care cineva din societate o întrevede şi este gata să plătească pentru ea.

Aş susţine, în schimb, că obiectivul lui Beli System în perioada următoare poate fi exprimat în felul următor:

Misiunea lui Beli System este de a sigura Statelor Unite sistemul de comunicaţii pentru voce şi date, cel

mai avansat din punct de vedere tehnic, asigurând acele produse şi servicii, *şi numai acelea,* care nu pot fi asigurate de alte companii la niveluri de cost, calitate şi preocupare socială echivalente.

în locul încercării de a fi de toate pentru toţi, o politică nebuloasă care pentru moment dăunează capacităţii lui Beli de a rezolva până şi problemele de înaltă prioritate; propun principiul alternativ al unicităţii pentru a-i ajuta pe manageri să elimine activităţile de o importanţă secundară sau care obstrucţionează alte activităţi mai importante, sau care duc la o nea- daptare a corporaţiei la născândul mediu al societăţii super-industriale.

O cântărire atentă a programului ce va fi conturat mai jos va arăta că nu este un program de dezintegrare a lui Beli System, ci un program conştient pentru dramatica *extindere a integrării* asupra unei sfere mai largi ce va fi numită aici Constelaţia Comunicaţii de Beli. Această „Constelaţie“ va consta în Beli System *per se* împreună cu un mare număr de companii asociate şi organizaţii ale căror activităţi, atunci când sunt relevante pentru împlinirea ţelului fixat de Beli, vor fi sprijinite, coordonate evaluate şi supervizate de Beli. La fiecare punct, tendinţelor descentralizatoare şi regresiunii puterii li se vor adăuga o întărire echivalentă a centrului.

Crescândele nevoi de comunicaţii ale ţării pot fi satisfăcute doar prin integrare pe această sferă mai largă. Tentativă de a realiza acest lucru doar prin simpla lărgire a existentului Beli System printr-o politică de expansiune nelimitată reprezintă o evoluţie

extrem de primejdioasă, Beli fiind ameninţat de imobilitate, amorţirea capacităţii sale de reacţie, extinderea radicală a registrelor de angajaţi, creşterea extremă a necesităţilor de capital şi atragerea numai prin mărime a unei opoziţii politice cu mult mai mari decât este sănătos ori inevitabil.

Intenţia este de a crea un Beli System super-indus- trial de stil nou, ale cărui morală, forţă propulsoare şi

rol social să izvorască din non-fungibilitatea sa. Activităţile sale se vor schimba de la an la an, structura sa internă va fi variabilă, mărimea îi va fluctua, dar misiunea lui stabilizatoare de-a lungul perioadei în discuţie va fi de a funcţiona atât pe post de cui de osie care ţine laolaltă sistemul american de comunicaţii, cât şi ca volanul care îl face să avanseze când necesitatea şi capabilitatea tehnologică converg.

Dacă luăm în serios funcţia socială a lui Beli System şi privim existenţa sa economică drept indispensabilă îndeplinirii acestei funcţii, atunci din acest ţel se deduc o serie de propoziţii fundamentale. Pentru că în el este implicată ideea externalizării sau încetării anumitor funcţii acum exercitate de sistem, dacă se stabileşte că aceste funcţii ar putea, în condiţiile deja amintitelor criterii de cost, calitate şi beneficiu social, să fie îndeplinite cu succes de o altă entitate corporaţională. La fel de implicată în el este dezvoltarea anumitor funcţii ale corporaţiei care acum sunt subdezvoltate dar care ar necesita o atenţie cu mult mai mare. Ca şi în cazul statelor naţiuni, o parte a puterii trebuie să *coboare* şi o altă parte să *urce* din centru.

Mai mult, de vreme ce declararea noului ţel implică transferarea unor funcţii către alţii când ei îşi vor dovedi capacitatea de a le îndeplini, implică totodată şi că *funcţiile lui Beli vor continua să se schimbe,* că Beli va rămâne întotdeauna cu câţiva paşi înaintea celorlalţi participanţi la sistemul de comunicaţii. Ceea ce reprezintă o concepţie

mai degrabă dinamică decât statică asupra funcţiilor lui Beli System şi prin urmare necesitatea unei forme de organizare mai dinamice.

Pe scurt, acest ţel, dacă este luat în serios, va necesita substanţiala restructurare a sistemului, dar va duce în opinia mea, la o organizare mult mai flexibilă, capabilă de a rezista stresului schimbărilor în mare viteză care se anunţă.

PARTEA A ONCEA

Structura de mâine

Capitolul 9

PROBLEME DE ORGANIZARE

COMENTARIU:

Pentru a supravieţui năvalnicelor schimbări de azi trebuie să fim pregătiţi să reconsiderăm tocmai modelele pe care se bazează structurile organizatorice învechite.

Capitolele ce urmează sugerează un nou mod de a gândi asupra activităţilor de afaceri. În locul rigidelor şi convenţionalelor departamente, firma are o structură foarte flexibilă compusă din „cadru“ şi „module“, în loc să fie tratată ca unitate izolată, ea este descrisă ca ocupând o poziţie în centrul (şi ca parte a) unei „constelaţii“ în mişcare de companii, organizaţii şi agenţii aflate în relaţie. Iar rezultatul este, cred, un puternic model de organizare adaptabilă.

Cadrul este subţirea reţea coordonatoare ce leagă un set de unităţi temporare modulare. Constelaţia constă din companie şi organizaţii externe independente sau semi-autonome pe care ea se bazează. (Este o modificare a ideii de „constelaţie“, avansată pentru prima oară de teoreticianul organizării Bertran Gross).

în paginile următoare, acest concept este aplicat concret la Beli System. Raportul arăta cum poate fi despuiată şi regândită cea mai

mare companie a lumii şi cum funcţiile diverselor ei filiale ar putea fi redistribuite în chip benefic atât pentru corporaţie cât şi pentru societatea riberă.

înainte de a arunca o privire asupra semnificaţiilor funcţiilor modulare şi ale cadrului, ar fi totuşi interesant să examinăm trei dintre problemele cele mai răspândite cu care se confruntă companiile de azi: inadecvare organizatorică, încredere excesivă în ierarhia de tip sus-jos şi obişnuita puhăvire – aceea care se declanşează atunci când factorii executori presupun că mare înseamnă neapărat şi mai bun.

Oricărui factor de decizie dintr-o companie mare îi sunt familiare aceste condiţii. Ceea ce nu este însă prea clar este ce trebuie făcut în privinţa r. DaToate trei erau în mod sigur întrupate la AT&T când mi-am făcut pentru prima oară apariţia pe scenă. Simţeam că ele trebuiau să fie mai bine înţelese înainte ca întreaga semnificaţie a ideii de cadru/modul să poată deveni evidentă.

RAPORT:

AW.vÂwAvW.'w.\wA.wÂw.wâ.Ăw.V.V.:.V.:.W.W.VW.V.V.:.V^^^^

Schimbarea mediului extern de la industrial la super-industrial impune schimbări fundamentale în structura celor mai mari organizaţii de azi, inclusiv a lui Bell System.

Transformarea principală care se cere poate fi cel mai bine simbolizată de diferenţa dintre piramida lui Keops şi „mobilele Calder“[§]. Birocraţiile industriale clasice sunt

§NEPOTRIVIREA

Structurile organizatorice existente în

piramidale în structură, cu un mic grup de control în vârf şi o desfăşurare de departamente

---

majoritatea companiilor sunt proiectate pentru producerea repetitivă a câtorva tipuri elementare de decizie.

În sistemul birocratic tradiţional, fiecărei probleme din mediul înconjurător îi corespunde o componentă a organizării marketing, producţie, finanţare etc. Cum tipurile de probleme sunt limitate şi repetitive, problemele trebuie doar conectate la curentul potrivit, ca jackurile într-o centrală telefonică demodată.

Azi se ridică un număr crescând de probleme ce nu pot fi legate tranşant de nici o componentă a organizării. în loc de jackuri rotunde, descoperim deodată că avem de-a face cu jackuri pătrate, dreptunghiulare şi poliforme care pur şi simplu nu intră cum trebuie în nici unul din circuitele organizatorice existente. Mai mult, ele apar tot mai rapid şi este greu de prevăzut succesiunea ivirii lor.

Rezultatul îl constituie numărul în creştere de nepotriviri dintre structura organizatorică existentă la un moment dat şi cerinţele acelui momentDaAnumite tipuri de probleme merg în mod eronat spre soluţionare la anumite

permanente şi funcţionale dedesubt. Forma super- industrială a corporaţiei va fi mai probabil alcătuită dintr-un „cadru“ subţire şi semipermanent de care sunt suspendate diverse „module“ mici şi temporare. Acestea, ca o parte a unei construcţii calderiene, se mişcă la adierea schimbării. Ele pot fi desfiinţate sau reorganizate după cum o cer schimbările din lumea exterioară.

Mai jos, va deveni limpede cum i se aplică această dispunere cadru/modul lui Beli. Mai întâi este necesar să examinăm trei probleme de organizare create de revoluţia super-industrială.

---

departamente, sau problemele sunt greşit conştientizate, deformate pentru a se integra unor linii

organizatorice pre-existente, sau liniile departamentale, ele însele sunt continuu denaturate într-o căutare vană a organizării permanente „perfecte“.

Acest lucru înseamnă o ineficientă structurală în creştere, aşa că orice nou tabel de organizare are o speranţă de viaţă redusă.

La nivelul sub-unităţilor, accelerarea schimbării – nevoile consumatorilor, tendinţele sociale, forţele politice, demografia etc. – înseamnă că fluxul de oportunităţi şi probleme „unice“ cu care se confruntă compania este mereu mai rapid. Cu cât mai iute este ritmul schimbării, cu atât mai mică este continuitatea socială şi cu atât mai puţin probabil ca problema de mâine să semene cu cea de azi.

O problemă „unică“ sau temporară cere o organizare „unică“ sau temporară pentru a o rezolva. Este evident eficient să clădeşti o întreagă structură permanentă pentru a se ocupa de o problemă care nu va mai exista după un interval de timp fixat. Rezultă o necesară proliferare a unităţilor modulare, temporare sau auto-distructive, grupuri operative, echipe de soluţionare a problemelor, comitete *ad hoc* şi alte grupuri, constituite în vederea unui scop special şi temporar. Unele dintre acestea pot fi extrem de largi – ca la NAŞA. Unele pot fi proiectate pentru a activa vreme îndelungată, altele doar pentru câteva zile.

Dacă este adevărat că rata schimbării se

va accelera foarte tare în anii ce rămân până la sfârşitul secolului, atunci trebuie să ne aşteptăm la o substanţială creştere a numărului organizaţiilor şi sub-organizaţiilor create pentru scopuri temporare. Această trecere de la formele permanente la cele ad-hocratice este, în fond, o vastă şi fundamentală adaptare a societăţii la imperativele schimbării sociale în mare viteză.

IERARHIA

Ierarhiile strict verticale, în care ordinele se scurg în josul unui lanţ de comandă, au fost mult timp considerate extrem de eficiente şi această formă de control este tipică pentru organizaţiile erei industrile.

Acest sistem de control depinde de doi factori: reacţia inversă puternică şi exactă din partea câmpului şi relaţia de omogenitate a tipurilor de decizie cerute. Acolo unde tipurile de probleme cu care se confruntă cel ce ia decizii sunt repetitive şi puţine la număr, managerii pot strânge o mare cantitate de informaţie despre problemele lor şi acumulează experienţă folosibilă din precedentele erori şi succese.

Azi ierarhia strict verticală îşi pierde eficienţa pentru că dispar cele două condiţii fundamentale ale succesului său. Factorii de decizie se confruntă tot mai mult cu tipuri de decizii din ce în ce mai variate, aşa că, pe lângă toate complexele decizii tehno-economice, ei sunt tot mai împovăraţi şi cu responsabilităţi politice, culturale şi sociale. în acelaşi timp, reacţia inversă din partea câmpului devine din ce în ce mai inadecvată.

în termeni absoluţi, la manageri ajunge mai multă informaţie ca niciodată în istorie, cu mult mai multă decât poate absorbi şi utiliza managerul individual. Totuşi, faţă de proporţiile şi diversitatea problemelor cu care se confruntă şi faţă de ritmul accelerat, reacţia inversă este extrem de slabă.

Revoluţia super-industrială diversifică radical mediul economic, tehnologic şi social

în interiorul căruia funcţionează corporaţiile şi impune reacţii mai variate şi mai rapide din partea lor. Fiindcă tiparele cererii, oportunităţile şi presiunile se schimbă mai repede ca niciodată, informaţia relevantă are mai puţin timp să parcurgă diferitele niveluri ale ierarhiei, iar managerii din vârf au un răgaz mai scurt de acumulare a unei experienţe însemnate în privinţa fiecărui tip de

probleme. Distanţa dintre vârf şi bază nu este doar o chestiune de mărime şi număr al eşaloanelor, ci şi varietatea de date ce trebuie procesate.

în consecinţă, deciziile eficiente trebuie azi luate la nivele tot mai joase dinăuntrul organizării. Cererile de participare nu decurg deci din ideologia politică, ci din recunoaşterea faptului că sistemul, aşa cum este structurat în prezent, nu poate reacţiona eficient la mediul în rapidă tranformare. De aceea începem să asistăm la cereri de descentralizare politică, de împărţire a veniturilor, de implicare în fondul chestiunii, de autonomie locală etc.

SCARA

Multe corporaţii, şi AT&T în particular, trebuie să ia în calcul posibilitatea că o continuare a creşterii se va dovedi dăunătoare nu numai intereselor societăţii, dar deopotrivă şi intereselor acţionarilor lor. în mai 1972, referindu-se la cele mai mari corporaţii din ţară, revista „Fortune“ scria:

„Cei 500 s-au bucurat în mod tradiţional de profituri mai mari pe fiecare acţiune, pentru deţinătorii acestora, decât corporaţiile mai mici şi de beneficii mai mari. Dar avantajele lor în ambele privinţe au fost drastic reduse pe parcursul ultimilor opt sau nouă ani şi în timpul revenirii de anul trecut nu s-a văzut nici un semn că această tendinţă va fi răsturnată... Pare... posibil ca bună parte dintre cele mai mari companii să fi depăşit

mărimea la care operaţiunile lor ar aduce profitul optim – de pildă, ca argumentarea mărimii să provoace neajunsuri de scară“[96].

Obiectivul acestui raport nu este de a analiza Beli sub aspectul efectelor de scară. Dar nu este nici o îndoială că problema este una serioasă. Curbele de creştere curente, dacă sunt extrapolate la 1985, dau

imaginea unei companii ieşită de sub orice fel de control.

încercarea prin care are de trecut Beli în deceniul următor este de a-şi îndeplini angajamentele faţă de public şi faţă de acţionarii săi fără a suferi de gigantism, înţepenire a arterelor decizionale şi a se prăbuşi iremediabil! Cred că soluţionarea acestei probleme este în strânsă legătură cu chestiunile privitoare la neadapta- rea resurselor şi controlul ierarhic abordate mai devreme.

Luate laolaltă, aceste trei probleme organizatorice vor să spună că AT&T, de-a lungul următorului deceniu sau cam aşa, va trebui să-şi dezvolte o structură substanţial mai flexibilă, bazată mai degrabă pe mobile decât pe piramidă. Cheia este recunoaşterea faptului că dacă nevoile de bază ale sistemului naţional de comunicaţii vor cere serviciile a două, trei sau chiar mai multe milioane de oameni în deceniile ce vor veni, nu scrie nicăieri cu litere de foc că toţi trebuie să fie angajaţi ai lui Beli System. Este posibilă integrarea activităţilor unei Constelaţii de companii şi organizaţii fără a le strânge neapărat pe toate într-o singură corporaţie.

PARTEA A ŞASEA

Modelarea unei corporaţii super-indus triale

Capitolul 10

FUNCŢII MODULARE

COMENTARIU:

„Ce le-a trebuit să se bage în treaba AT&T când aveam deja cel mai bun sistem telefonic din lume?“

întrebarea revine iar şi iar. S-au dat multe răspunsuri complicate – şi cele mai multe respinse de public. Dar adevăratul răspuns este simplu: un sistem telefonic, fie şi cel mai bun din lume, totuşi nu e destul de bun.

Orice ţară care trece de faza coşului de uzină are nevoie de reţele descentralizate, ultra-rapide şi de mare capacitate pentru transmiterea unor mari cantităţi de date computerizate, imagini video şi alte tipuri de mesaje, împreună cu comunicaţiile telefonice voce- voce.

Statele Unite nu s-ar putea pune în mişcare nici pentru cinci minute fără aceste adăugiri la sistemul telefonic. Iar un adevărat sistem de comunicaţii al secolului XXI nu putea fi construit de o organizaţie supradimensionată, hipercentralizată şi supercon- strângătoare cum era AT&T înainte de separare.

Acesta este ascunsul motiv structural al

transformării AT&T şi tot din această cauză Marea Britanie, Germania de Vest, Franţa şi Japonia plănuiesc să-şi restructureze propriile companii de telefoane.

Căznindu-se încă să stabilească forma precisă a noilor lor instituţii, sfâşiate între centralizatori şi descentra- lizatori, naţionalizatori şi privatizatori, toate studiază noua AT&T cu intens interes.

Menţinerea vechii structuri a AT&T ar fi garantat Americii, în scurtă vreme, pierderea pretenţiilor de a avea cel mai avansat sistem de telecomunicaţii din lume. încă din 1972, adică pe când scriam acest raport, întrebarea care frământa ţara nu era *dacă* trebuie spart vechiul sistem, ci cum.

Am început să prezint în acest capitol o strategie efectivă de spargere a lui Beli System. Prin acest lucru am călcat pe bătături multă lume. Folosind conceptul de cadru şi module, am îndemnat la abandonarea unor funcţii cheie ale companiei şi i-am atacat politica de integrare verticală. Am pus la îndoială atât cererea guvernului federal de separare a lui Western Electric, cât şi insistenţa teologică a AT&T pentru păstrarea posesiei braţului său producător. (Ambele mi s-a părut, nu realizau esenţialul).

Mai important, strategia propusă în aceste pagini a reconceptualizat rolul cercetării şi dezvoltării în companie, sugerând că o secţiune de cercetare de mare putere ar putea fi transformată şi într-un „generator de iniţiativă" şi ar putea aduce mari profituri. (Din păcate, această sugestie nu a fost încă după ştiinţa mea, implementată, deşi viitoarele Beli Labs ar putea foarte bine pivota în jurul ei).

în cele din urmă – şi acesta a fost punctul

cel mai fierbinte – sugeram ca AT&T să nu mai fie proprietara sută la sută a companiilor sale operatoare. Era o idee inacceptabilă şi înspăimântătoare pentru 1972. Nevrând să-mi înstrăinez cu totul conducerea lui Beli, am formulat ideea cât s-a putut mai delicat. Vedeam însă în renunţarea, cel puţin parţială, la companiile operatoare, un element esenţial oricărei reconfigurări strategice a Sistemului.

Ceea ce reprezenta atunci o sumă de propuneri eretice pentru o dezbatere în interiorul AT&T a devenit o controversă înverşunată la nivel naţional şi chiar mondial. Se poate obiecta că adoptând (sau fiind forţată să adopte) unele dintre aceste politici strategice, AT&T s-a expus la riscuri fără precedent. Şi totuşi, credeam, şi încă mai cred, că întârzierea mişcării în direcţiile

RAPORT:

generale consemnate aici ar fi adus riscuri şi mai mari nu doar pentru AT&T, ci şi pentru Statele

Viitorul Beli System poate fi imaginat drept centrul de inteligenţă al unei Constelaţii de companii şi organizaţii ce conlucrează pentru menţinerea şi continua dezvoltare a capabilităţii naţionale de comunicaţii prin voce şi de date. Pentru ca Beli să îndeplinească acest rol, nu trebuie să se mai extindă deloc. În vreme ce Constelaţia însăşi s-ar extinde neîndoielnic o dată cu nevoile de comunicaţii ale ţării, compania Beli, în calitate de centru sau nucleu al Constelaţiei, ar deveni mai subţire, mai compactă, mai puternică. Influenţa şi puterea de integrare a comunicaţiilor i-ar fi mult extinse.

Aşa că Beli trebuie să aibă grijă să păstreze un strâns control asupra calităţii tehnice, cercetării şi dezvoltării, deciziilor de

investiţii majore, planificării, activităţilor de calificare profesională şi coordonare şi a altor asemenea funcţii ce urmează a fi discutate pe larg mai jos.

Prin combinarea acestor orientări – crearea Constelaţiei şi deplasarea în afară a anumitor funcţii, pe de o parte, şi întărirea funcţiilor de control ale lui Beli System, pe de alta, AT&T ar putea:

- să-şi regularizeze creşterea
- reduce personalul
- reduce cârcotelile directe
- reduce povara luării deciziei la nivelurile superioare ale corporaţiei
- spori flexibilitattea în alocarea resurselor
- să se întărească politic foarte mult prin crearea unei vaste reţele de furnizori locali şi naţionali şi de aso- ciaţi la Constelaţie ale căror interese vor coincide cu cele ale lui Beli System

Asemenea schimbări ar mări, după părerea mea, abilitatea corporaţiei de a opera cu o noutate ridicată, de a experimenta, de a limita impactul unei greşeli sau al unui dezastru şi ar transforma-o într-o organizaţie al cărei produs esenţial este comanda.

Lucrul cel mai important, combinarea acestor politici va face posibilă o conversie fundamentală a AT&T dintr-o organizaţie piramidală spre forma super-indus- trială bazată pe ideea unui „cadru“ semi-permanent şi pe componente „modulare“ mai puţin durabile (în restul acestui raport voi face prin urmare o distincţie între „Funcţii modulare“ şi „Funcţii ale cadrului“).

Crearea Constelaţiei ar trebui începută cu transferul în afară, dinspre Beli însuşi spre alte companii sau organizaţii ce vor contribui la formarea constelaţiei, al anumitor funcţii. Pentru a urmări ţelul propus, managerii Beli ar trebui deci să acorde o atenţie specială anumitor candidaturi la transfer:

1. Activităţile care implică o muncă simplă,

repetitivă, de tip industrial.

2. Activităţile care solicită mari investiţii de capital.

3. Activităţile controversate în plan social sau politic.

4. Activităţile care pot fi îndeplinite mai economic pe baza capabilităţii altora.

Memorând aceste orientări, să examinăm actuala organizare.

WESTERN ELECTRIC

Istoriceşte, criticii AT&T au cerut separarea lui Western Electric pe temeiul că Western îngraşă profiturile Beli încărcând preţul echipamentelor. AT&T a contraatacat susţinând că Western poate produce echipament mai bun la preţuri mai mici decât ale oricui şi că trebuie să rămână în cadrul lui Beli System din pricina strânselor legături cu procesul de cercetare şi dezvoltare.

Această dispută, oricât de importantă va fi fost în trecut, eclipsează anumite chestiuni mai largi şi, după mine, mai importante. Ele se învârt în jurul unei opţiuni: ce fel de corporaţie vrea AT&T să fie pe viitor.

Până acum, factorii de decizie din Western au schiţat mai mult inconştient viitorul companiei de câte ori au luat o hotărâre de „producere sau achiziţionare“. Aceste decizii s-au bazat pe consideraţii de economie, strategie şi complexitate. Astfel, după cum explică raportul McKinsey despre Western, „Deciziile de producere sau achiziţionare bine cumpănite... ajută la îndeplinirea obiectivelor de suprimare şi reducere a . costurilor şi ajută la cea mai bună utilizare a fabricilor şi capitalului“[97]. Aici, consideraţiile economice primează. Conducătorii lui Western au încercat şi să urmeze liniile strategice trasate de Instrucţiunea Companiei 1010 care le ordonă, în general, să *producă* acele piese care „intră în componenţă, controlează direct

sau afectează, căile de comunicaţii“ şi să le *cumpere* numai pe acelea care „nu sunt parte integrantă a reţelei de comunicaţii“[98]. în cele din urmă, ei au luat în seamă complexitatea problemei în discuţie şi Western şi-a stabilit obiective privind achiziţionarea din afară a unor piese relativ simple[99].

Totuşi, aceste consideraţii privesc natura muncii angajate în producţie, şi felul de organizare ce rezultă din ea.

Azi, angajaţii Western prestează esenţialmente trei tipuri de muncă: 1) artizanat tradiţional *pre-industrial* bazat pe o calificare căpătată de-a lungul anilor de slujbă; 2) muncă industrială de natură rutinieră sau repetitivă, într-o fabrică „sau într-un birou de tip fabrică“ şi 3) artizanat şi „artizanat cerebral“ care solicită calificări bazate pe tehnologie avansată, calificări bazate pe o pregătire intensivă anterioară slujbei şi manipulare creativă de simboluri precum aceea din cercetare, programare complexă a computerelor, planificare de sistem etc. în Western găsim trecutul, prezentul şi viitorul deja reprezentate.

Aşa după cum industriile textilă şi minieră erau caracteristice şi cruciale pentru primele stadii ale revoluţiei industriale, urmate de industriile chimică şi de automobile într-o etapă ulterioară, ne putem aştepta ca anumite industrii să-şi asume un rol critic pe durata tranziţiei spre societatea super-industrială. Printre ele se află comunicaţiile şi informaţiile, dar nu acele sectoare ale lor ce sunt doar modelate după întreprinderi industriale standard.

Industriile ce vor fi specifice zilei de mâine şi care îi vor fi în cel mai înalt grad esenţiale, vor fi fundamental cele bazate pe ultimul dintre aceste trei tipuri de muncă. Societatea va avea nevoie în continuare de produsele rutinei industriale. Dar prestigiul industriilor bazate pe această formă a muncii se va

prăbuşi, ca şi importanţa şi, probabil, profitabilitatea lor, după cum s-a întâmplat deja cu textilele, mineritul şi cu alte asemenea industrii. Pe măsură ce societatea super- industrială se va dezvolta, companiile bazate pe al treilea tip de muncă vor forma avangarda industriei şi, în timp, vor atrage cei mai buni oameni, cele mai bune creiere şi cel mai mare suport financiar.

Aserţiunea este, desigur, imposibil de „dovedit“, după cum ar fi fost imposibil să le dovedeşti producătorilor de textile din New England sau companiilor miniere din Virginia de Vest că industriile lor erau sortite să-şi piardă rolul central în economie. Şi totuşi, ea este justificată atât de istorie, cât şi de modelul de super-industrialism din care decurge acest raport.

Acest lucru înseamnă că, la Western, deciziile de cumpărare sau achiziţionare ar trebui să ţină cont nu doar de criteriile uzuale de economie, strategie şi de complexitate, ci şi de efectul lor pe termen lung, asupra balanţei tipurilor de muncă. Convertirea Western dintr-o organizaţie accentuat industrială într-una super-industrială ar putea depinde de înlăturarea unora dintre mai simplele funcţii rutiniere de producţie, coroborată cu menţinerea şi dezvoltarea activităţilor mai complexe şi avansate, care în genere se dovedesc a fi şi cele mai intim legate de Beli Labs şi procesul cercetării.

Diferenţa este exemplificată de contrastul dintre producerea de receptoare şi crearea unui sistem electronic de conectare. Dacă se poate spune că alte companii ar fi capabile să producă receptoare adecvate la niveluri de preţ şi performanţă socială corespunzătoare, este improbabil că vreo altă companie din Statele Unite ar putea produce resursele şi sofisticatele calificări necesare pentru a concepe, construi şi instala unităţi ESS la fel de bine ori la fel de ieftin ca Western. Mai mult, procesul convertirii reţelei Beli în ESS

utilizează muncă de al treilea tip şi este legată direct de potenţialul de cercetare al Beli Labs.

în declararea ţelului este „implicată şi dorinţa de a transforma altora părţile mai „accesibile“ ale muncii lui Bell System, întotdeauna, bineînţeles, sub strâns control pentru a asigura niveluri înalte de performanţă tehnică, economică şi socială. La Western, deciziile ar trebui să fie în clară conexiune cu natura muncii.

BELI. TELEPHONE LABORATORIES**

Beli Labs reprezintă una dintre marile resurse intelectuale ale lumii şi o cheie pentru viitorul Sistemului. Iar ele reprezintă de asemenea o activitate a lui Beli System ce *nu poate* fi îndeplinită la fel de bine de vreo altă corporaţie sau agenţie.

Succesul Laboratoarelor s-a întemeiat pe conceptul de integrare tehnică – legăturile cele mai apropiate cu putinţă între teorie şi practică, între cercetare şi dezvoltare şi producţie. Nu propun aici dezintegrarea, ce s-ar putea vădi fatală, ci *extinderea integrării tehnice* în toată Constelaţia de Comunicaţii Beli – un sistem mai întins decât cel mărginit de frontierele oficiale ale AT&T.

Urmărirea temeinică a noului ţel propus pentru corporaţie ar însemna ca AT&T să-şi împrăştie funcţiile şi să-i încurajeze pe alţii, să şi le asume şi să se alăture Constelaţiei. Beli Labs ar putea fi solicitate să furnizeze altora, pe bază de contract sau altcumva, unele dintre tipurile de sprijin pe care le asigură acum pentru Western Electric. La drept vorbind, dacă Western şi-ar transfera unele dintre funcţiile sale de rutină şi repetitive către alţii, Beli Labs ar putea avea ocazia de a crea, acolo unde sunt necesare, ramuri suplimentare de colaboratoare sub forma uneia sau mai multor companii neaparţinând de Beli.

Beli Labs şi-ar putea asuma oricum o

** Am preferat să păstrăm şi aici denumirea originală, cu alternativa sa prescurtată Beli Labs, în locul traducerii româneşti: Laboratoarele Telefonice Beli (n.t.)

funcţie capitală suplimentară – aceea de „generator de iniţiativă“. De-a lungul anilor, invenţiile BTL au format baza întregii industrii. Ele au fost totuşi privite ca produse secundare, şi nu ca produse primare ale strădaniilor BTL. în plus, din cauza decretului asupra consimţământului, Beli a putut dispune numai limitat de patentele sale şi

a fost îngrădit în privinţa sumelor ce le putea pretinde în shimbul lor[100].

S-ar putea concepe Laboratoarele, pe de altă parte, nu doar ca suport al Beli System, ci ca o agenţie însărcinată în mod explicit cu generarea de noi industrii bazate pe tehnologie sau de companii necesare în domeniul comunicaţiilor. Astfel ele ar putea depăşi faza pasivă de vindere a licenţelor şi ar putea ajuta în mod activ la organizarea unor noi afaceri de exploatare a patentelor lor, poate în baza unui „joint venture temporar“ cu companii existente din afară. BTL ar putea concura la crearea unei noi corporaţii în domeniul înaltei tehnologii, cu care să încheie un acord de împărţire echitabilă a profitului pe un număr fix de ani, după care aceasta din urmă ar dispune riber de patrimoniul său. Acest aranjament temporar este în consonanţă cu organizarea ad-hocratică, modulară şi ar sluji două scopuri: i-ar linişti pe cei ce se tem de o concentrare economică necuvenită şi în acelaşi timp ar garanta că BTL nu se poate culca pe lauri. Pe termen lung, ar putea însemna o exploatare mai rapidă şi mai eficientă a inovaţiilor BTL şi, din moment ce participarea BTL se va întinde pe anii de început, de creştere rapidă, ai diferitelor noi afaceri, ar putea genera un capital însemnat pentru Laboratoare.

Că. este sau nu adoptată funcţia de „generator de iniţiativă“, Laboratoarele vor continua desigur să se schimbe, o dată cu extinderea frontierelor cunoaşterii ştiinţifice şi tehnologice, în direcţii neaşteptate. Astfel,

ne-am putea închipui un salt semnificativ al ştiinţelor vieţii, de pildă, sau în tehnologia aparatelor de detecţie, sau în oricare din multele domenii privite acum ca tangenţiale comunicaţiilor telefonice şi transmiterii de date. Este, de asemenea, probabil ca, de cumva corporaţia adoptă noul ţel propus, Laboratoarele să interacţioneze cu alte componente ale lui Beli System în mai multe puncte decât este cazul azi

când influenţa primordială a BTL este dirijată prin Western Electric şi un grup de legătură la 195. Vor fi necesare conexiuni interne mult mai complexe, dintre care unele vor fi discutate mai jos, la „Mediu“.

COMPANIILE OPERATOARE

Companiile operatoare Beli se confruntă azi cu o listă în creştere de dificultăţi, printre care creşterea rapidă, nevoile de capital extrem de mari, ratele ridicate ale fluctuaţiei muncitorilor, vandalism, securitate fizică, pierderi de receptoare şi o sporită rezistenţă politică. Multe dintre aceste dificultăţi ar fi uşurate de aplicarea propusului nou ţel al companiei.

Dacă am aplica ferm principiul că Beli va furniza numai acele produse şi servicii pe care alţii nu le pot oferi la niveluri echivalente de cost, calitate şi preocupare socială, am vedea că multe dintre funcţiile îndeplinite acum în interior de companiile operatoare ar putea fi în fapt îndeplinite de către alţii – uneori cu mari beneficii pentru toţi cei implicaţi.

De-a lungul anilor companiile operatoare au contractat o mare varietate de funcţii, de la tăierea crengilor copacilor la întocmirea şi livrarea cărţilor de telefon. Dacă, de-a lungul timpului, au existat, bineîn- ţores, dificultăţi cu unele dintre aceste experimente, ar fi extrem de sănătos, pentru viitorul sistemului ca întreg, să se poată găsi căi de efectuare a transferului multor funcţii adiţionale cu condiţia unui strict control al calităţii

economice şi sociale.

în nucleele etnice urbane, de pildă, s-ar putea crea un puternic înveliş de protecţie prin contractarea cu companii deţinute de negri, latino-americani sau por- toricani, ori cu cooperative din zonă, a responsabilităţilor de reparaţii, întreţinere, instalare şi deconectare ce revin acum companiilor operatoareDaAntreprenorii locali, lucrând sub o strictă supraveghere, ar avea acces

mai uşor şi mai sigur la facilităţile de comunicaţii domestice sau de afaceri în zone de risc înalt. Intr-o perioadă de crescândă diversitate socială şi tensiuni sporite între grupuri, operaţiunile zilnice de teren ale filialelor Beli ar fi probabil tot mai stânjenite de politicile tradiţionale, favorizând lucrul între zidurile companiei şi de practicile de afaceri standardizate. Pe de altă parte, Beli Canada a descoperit că politica sa de contractare a unei mari părţi din munca locală cu mici companii de limbă franceză a dus la relaţii cu comunitatea din Quebec mult mai bune decât ar fi fost altfel posibil.'[02]

Relaţia de contractare implică totuşi preexistenţa unor antreprenori bine finanţaţi, echipaţi şi calificaţi. O soluţie alternativă care a fost deja vehiculată spre dezbatere se bazează pe modelul scutirii de taxe şi s-ar putea dovedi mai practică în domeniile unde antreprenorii gata formaţi nu există. Astfel, Henry Boettinger scrie într-o notă supusă discuţiei şi datată 7 aprilie 1970:

„Analogă ar fi relaţia dintre dealerii de automobile, care sunt oameni de afaceri «independenţi», şi producătorii care concep şi execută produsul, îi găsesc finanţarea, îi fac publicitate la nivel naţional, oferă garanţia şi îi califică pe angaiatii dealerului în întreţinerea liniei.“[103]

Urmând această argumentaţie, Boettinger se întreabă dacă telefoanele cu fise n-ar putea intra în proprietatea unor oameni de afaceri locali, care să posede o licenţă de la Beli şi să se angajeze faţă de Beli în ceea ce priveşte instalarea, întreţinerea şi unele

încasări. Concesionarul sau posesorul local de licenţă şi-ar angaja proprii oameni şi, cunoscând condiţiile economice, sociale şi politice locale ar putea să amplaseze şi să reamplaseze telefoane, lucrând cu poliţia locală şi alte agenţii, iar personalul său ar putea fi calificat de Beli contra cost.

Acelaşi principiu, dacă e nevoie cu unele modificări, poate fi aplicat în gestionarea parcului auto, mutarea staţiilor deconectate, anumite funcţii ale birourilor locale cum ar fi strângerea fiselor, încasarea facturilor şi rezolvarea reclamaţiilor, instalarea şi întreţinerea anumitor sisteme specializate de comunicaţii pentru afaceri etc.

Desigur, nu se poate introduce o asemenea politică pe scară largă înainte să se fi întreprins, de către companiile operatoare, o pregătire adecvată pentru furnizoare de monitorizare, supervizare, calificare, control al calităţii, servicii de sprijin financiar şi de altă natură, pentru organizaţiile din cadrul Constelaţiei de Comunicaţii Beli. Companiile operatoare ar trebui să se pună în mişcare pentru a dezvolta aceste capacităţi în anii imediat următori, în perspectiva de a face posibilă implementarea pe termen lung a noului ţel adoptat de Beli System.

La fel cum implică o relaţie nouă între companiile operatoare afiliate şi comunităţile în care ele operează, acest fapt îndeamnă şi la o revizuire a legăturilor existente între AT&T şi afiliaţi.

În primul rând, este chestiunea numărului. în anii din urmă am asistat la o creştere a numărului companiilor telefonice principale, căci mai multe dintre acestea au fost subdivizate. Cum ne îndreptăm spre mai marea diversitate, ne putem aştepta la o creştere a numărului companiilor telefonice principale. Numărul 21 nu are nimic sacru. Cum variaţiile regionale şi locale, sau

presiunile organizatorice interne o cer, subdivizarea în continuare este de aşteptat.

în al doilea rând, companiile operatoare se bazează acum pe distincţii geografice. în funcţie de natura schimbărilor ce se prevăd, ar putea fi necesară integrarea anumitor servicii prin crearea unor companii operatoare naţionale care să se specializeze pe un

anumit tip de servicii, companii operatoare bazate pe funcţie, nu pe regiune. Probabil că în anii ce vin sistemul va fi caracterizat de o îmbinare a acestor două principii.

În ultimul rând, se ridică problema controlului financiar. AT&T deţine azi un uimitor procent de participare de peste 90% la 18 din cele 21 de companii telefonice principale. Cifra este mai mică doar în cazurile lui New England Telephone, Mountain States Telephone şi Pacific Northweest Telephone[104]. Se pune acum întrebarea dacă este necesar un control atât de strict. Micşorând cotele proprii de participare şi deschizând publicului posibilitatea unui anumit grad de proprietate, s-ar putea strânge cantităţi semnificative de nou capital. Această opţiune are, desigur, implicaţii financiare pe termen foarte lung care impun studii şi precauţie.

Există, totuşi, precedente în istoria corporaţiei când s-a operat cu cote de control mai reduse. Astfel, în perioada de formare a corporaţiei, una marcată de un grad ridicat de noutate şi schimbări rapide asemănătoare cu ale noastre Beli deţinea îndeobşte 30 %-50% din pachetul de acţiuni al companiilor operatoare afiliate, de obicei 35%. Această poziţie minoritară era întărită de prevederi ce împiedicau să se împrumute fonduri din afară fără aprobarea lui Beli. Beli era reprezentat în consiliul de administraţie al fiecărui afiliat, avea acces deplin la informaţii şi păstra şi alte pârghii de control.

Reducerea participării AT&T la companiile

afiliate are însă şi implicaţii de alt fel decât financiare. Ca şi transferul în afară al anumitor funcţii, ea este gândită pentru a integra puternic Beli în comunităţile locale în care operează. Politica participării minoritare urmată de Beli la începuturi se circumscrie încercării conştiente de a cuceri sprijin local şi a dat roade.

Programamul sugerat aici – contractări, acordare de licenţe şi împărţire a proprietăţii – ar aduce multe avantaje pe termen lung pentru Beli.

Prin edificarea în cadrul Corporaţiei a unei reţele de mici afaceri şi organizaţii ale căror interese politice se suprapun celor ale Sistemului, el îşi crează aliaţi în dezbaterile ce se iscă în jurul, reglementărilor. Responsabilitatea atât pentru eşecuri, cât şi pentru succese se •transferă astfel mai aproape de nivelul local – din care fac parte mulţi parteneri. Se încurajează creşterea micilor afaceri sănătoase, în special în comunităţile din interiorul oraşelor unde absenţa unei clase de mijloc viabile ridică serioase pericole, nu numai pentru Beli System, dar şi pentru societatea riberă. Se reduc şi primejdioase necesităţi de umflare a capitalului Beli şi totodată se deschide o sursă de capital.

Totuşi, cel mai important aspect este crearea unui sistem în care eşecul dintr-o parte nu interferează dramatic cu operaţiunile liniştite din altă parte şi nici nu afectează imaginea folosită în relaţiile cu publicul a lui Beli System ca întreg. Ea încurajează experimentele pe scară mică de eliminare a greşelilor prin testul practicii şi permite ca succesele acestor experimente să fie adoptate acolo unde sunt relevante fără a fi impuse acolo unde sunt irelevante. Sistemul

ca întreg devine sensibil la reacţia inversă locală, mai conştient de diferenţele locale şi mai prompt în a răspunde schimbătoarelor cerinţe locale.

În fine, se dezvoltă Constelaţia constând din Beli System şi aglomerări de companii, organizaţii, agenţii de servicii şi grupuri asociate. Ideea de „Sistem“ este astfel extinsă, incluzând şi altceva în afară de AT&T însăşi.

Capitolul 11

TF/ FUNCŢII DE CADRU

I

COMENTARIU:

Abandonarea filialelor şi contractările pot ajuta compania să devină mai adaptabilă – dar o şi fac mai dependentă de performanţele altor firme. De aceea am sugerat ca Beli să-şi reducă propriile operaţii şi să le organizeze în „module“, dar şi să întărească în schimb „cadrul“ ce le ţine împreună.

Am descris un nou tip de relaţii între o firmă majoră şi furnizorii din „constelaţia“ sa. Acest nou model de organizare se află undeva între relaţia lipsită de cooperare cumpărător-vânzător şi cea de cooperare dintre cel ce concesionează şi concesionar.

O funcţie de cadru este planificarea şi aici un lucru este clar. Dacă raportul meu a prevăzut cu acurateţe multe dintre schimbările fundamentale ce au survenit în ultimul deceniu şi mai bine, a greşit rău în anticiparea direcţiei schimbării reglementărilor oficiale. În loc să întrevăd masiva tendinţă spre deregle- mentare federală în SUA, am descris o planificare tot mai raţionalizată la nivel federal şi am sugerat cum i s- ar putea adapta AT&T. Aceasta este, după mine, cea mai gravă greşeală de prognoză din raport.

Cititorii „Şocului viitorului“ din 1970 îmi cunoşteau deja gravele dubii asupra planificării de la centru.

De atunci am devenit şi mai critic în privinţa ma- croplanurilor şi am recomandat public, în repetate rânduri, ca forţele pieţii să

fie lăsate să acţioneze în comunicaţii şi alte domenii. Mă pronunţ în favoarea unei dereglementări şi mai radicale, deşi cu schimbări de legislaţie compensatorii pentru protecţia consumatorului.

De ce atunci am sugerat în aceste pagini un proces de planificare aşa de elaborat, dacă nu chiar greoi? Pentru a înţelege de ce, e nevoie să ne amintim care erau condiţiile pe atunci. AT&T era încă o singură companie gigant cu operaţii şi probleme în fiecare comunitate. Era încă strânsă în ghearele de fier ale decretului federal asupra consimţământului. Era atacată din toate părţile. Părea probabil la acea vreme că gradul de control federal va creşte, nu descreşte şi am simţit că dacă trebuia să fie întărită planificarea de sus în jos, trebuia ca ea să fie măcar coerentă şi amănunţită. Mai presus de toate, trebuia pusă în echilibru cu planificarea de jos în sus care să permită utilizatorilor şi altor categorii semnificative să participe la proces.

Susţinând despărţirea lui Beli System, cred că acest raport a încurajat un sistem de comunicaţii mai liber, mai degajat, mai descentralizat şi mai competitiv.

Dar a recunoaşte forţele creative ale pieţei nu înseamnă a nega nevoia unei coordonări a politicii care iese din vederile tuturor companiilor individuale.

SUA sunt laboratorul de comunicaţii al întregii lumi. Dar menţinerea acestei supremaţii va necesita combinarea puterii pieţii cu prevederea nevoilor de comunicaţii pe termen lung – plus capacitatea de a face mari investiţii ce s-ar putea să nu se acopere în decenii. Ceea ce vrea să spună că până şi într-o eră a dereglementării participarea publicului are încă un rol de jucat.

Comunicaţiile sunt prea importante pentru a fi lăsate cu totul în seama presiunilor concuren- ţiale pe termen scurt.

Viitorul sistemului nostru de comunicaţii nu ar trebui decis pe de-a întregul de consideraţii economice. Comunicaţiile sunt, mai întâi, un act social. Ele sunt inerent culturale, politice, psihologice. Reglementarea (sau dereglementarea) telecomunicaţiilor în funcţie de

înguste motive economice semnifică scăparea din vedere a importanţei lor primordiale.

laolaltă într-o lume ce se cutremură, schimbării pradă şi fragmentării.
Telecomunicaţiile intră în componenţa lipiciului care trebuie să ne ţină

indus-

RAPORT:

Tranziţia lui Bell System de la o structură trială spre una super-industriallă şi crearea laţiei de Comunicaţii Beli implică o deplasare a anumitor funcţii în jos şi în afară. Ele nu se

modulele corporaţiei trebuie coordonate.
Altfel spus, restructurarea eficace nu cere o controlului central“ nediscriminatorie, ci dimpotrivă, o deplasare selectivă controlată a pot totuşi împlini dacă nu se întăreşte corespunzător maşinăria integrativă a sistemului. Unităţile ad-hocratice sau

Anumite funcţii pot fi exercitate numai de la centru. În termeni organizatorici, acestora li s-ar putea spune „Funcţii de cadru“. Ele au de a face în primul rând cu coordonarea, definirea şi menţinerea standardelor şi cu furnizarea unor servicii şi resurse specializate nu doar afiliaţilor Beli, dar şi companiilor şi organizaţiilor ce fac parte din Constelaţie.

În prima etapă, Organizaţia Cadru s-ar asemăna cu actuala organizaţie 195. Mai apoi, anumite funcţii exercitate acum de 195 vor trebui radical lărgite şi adăugate noi funcţii. (Pentru mai multă uşurinţă voi folosi termenii „Organizaţie Cadru“ şi 195 interschimbabil).

Astfel, multe din prezentele funcţii ale lui 195 ar rămâne pe loc. Este evident, de pildă, că 195 are motive şi resurse unice de a opera Long Lines. Scăderea costurilor de transmisie, împreună cu afluenţa şi mobilitatea în creştere, vor duce la o explozie a solicitărilor

acestei unităţi şi s-ar putea să necesite reorganizarea ei. Dar operaţiile sale, atât la nivel naţional, cât şi internaţional, sunt atât de direct legate de menţinerea Sistemului ca sistem încât ea trebuie să fie operată în continuare de Organizaţia Cadru.

Aria responsabilităţilor ce revin acum lui 195 în materie de operaţii, construcţie de maşini, construcţii şi legături cu Western şi Beli Labs ar rămâne de asemenea pe loc. Pe măsură ce Western şi companiile operatoare vor transfera anumite funcţii, Organizaţia Cadru va trebui să ofere îndrumare, asistenţă tehnică şi alt fel de sprijin pentru organizaţiile non-Bell ce devin părţi ale Constelaţiei. în plus, Organizaţia Cadru şi-ar asuma răspunderea pentru a ajuta companiile operatoare, Western şi Beli Labs, să răzbească prin dificilele tranziţii cu care se confruntă. Ceea ce s-ar putea realiza, în special în privinţa companiilor operatoare, prin furnizarea de asistenţă în planificarea anticipativă, prin formularea unor „cont racte model“ şi stabilirea unor „relaţii model“ cu companii şi organizaţii din afară, prin servicii de Casă de cliring pentru informaţia referitoare la experienţa tranziţiei etc. Şi ar mai fi noi şi însemnate funcţii legate de definirea şi aplicarea caietelor de sarcini şi a standardelor, punct atât,de important încât va fi dezvoltată pe larg mai jos.

La fel, necesităţile crescânde de capital ale lui Beli vor duce la sporirea importanţei funcţiilor financiare ale lui 195. Din moment ce urmărirea noului ţel depinde în parte de transferarea anumitor cerinţe de capital la companii non-Bell, divizia financiară ar putea

fi solicitată din când în când să le ofere acestora asistenţă tehnică şi ya trebui să ţină cont în planificare şi de nevoile lor. în calitate de bancher central al Sistemului, 195 va primi misiunea de a se mişca şi mai repede decât până acum. Cum proporţiile de noutate din mediul înconjurător cresc, 195 ar putea fi mai adesea chemată să injecteze peste noapte fonduri

pentru scopuri temporare în companiile operatoare, ca răspuns la frecventele şi bruştele oscilaţii ale cererii de comunicaţii şi condiţiilor financiare. Ar putea fi de asemenea necesară crearea unui program de sprijin financiar temporar pentru companii sau organizaţii, antreprenori sau deţinători de licenţe ce fac parte din Constelaţia de comunicaţii. S-ar putea dovedi necesară crearea unor centre interne de doctori sau licenţiaţi pentru anumite obiective. Fundamental este vorba aici de aceleaşi principii ca şi în discutarea integrării tehnice. Integrarea (sau poate, mai exact orchestrarea) financiară se va impune şi ea, dar va trebui să includă un sistem mai larg decât Beli însuşi.

MONITORIZAREA CALITĂŢII

Cum sistemul se îndreaptă spre o tot mai mare independenţă a unităţilor operatoare şi spre forme mai flexibile de contractare externă, închiriere şi poate chiar acordare de licenţe, va fi necesar să se acorde mai mare atenţie menţinerii standardelor, serviciilor şi compatibilităţii sistemului. Funcţia de control al calităţii va solicita mai multe activităţi diferite. Una dintre acestea va fi o punere la punct a prezentului sistem de lucru cu agenţiile ce reglementează extinderea caietelor de sarcini. O a doua, în interiorul sistemului. Iar o a treia va fi o operaţiune de consultanţă şi monitorizare care să-şi propună garantarea respectării standardelor

de calitate în întreaga constelaţie. Acest lucru ar putea cere dispozitive tehnologice suplimentare pentru monitorizare precum şi un grup de asistenţă tehnică şi un corp de inspectori. Consultanţii tehnici şi inspectorii companiilor operatoare şi ai lui Western Electric ar putea ocupa o poziţie de antreprenori sau componenţi de altă natură ai Constelaţiei.

Organizaţia Cadru ar putea avea nevoie de echipe mobile de inspectori care să supervizeze munca organizaţiilor afiliate sau periferice şi să vegheze ca acestea să lucreze conform instrucţiunilor sistemului. Aceste instrucţiuni vor depăşi oricum simpla sferă tehnică. Ele vor cuprinde şi sarcini legate de controlul poluării mediului şi performanţa socială în interiorul comunităţilor locale. Informaţiile adunate de corpul de inspectori vor face cale întoarsă la companiile operatoare independente şi organizaţiile periferice cărora li se vor semnala abaterile de la standarde. Astfel, Sistemul poate începe clădirea unei relaţii de independenţă controlată între funcţia de monitorizare şi operatori. Această independenţă a agenţiei inspectoare va îngreuna tăinuirea deficienţelor, iar problemele în curs de dezvoltare ar fi stârpite mai devreme decât se întâmplă acum.

Evident, simpla informare a companiilor operatoare şi organizaţiilor periferice asupra nivelului lor de performanţă tehnică şi socială nu va fi suficientă în sine. De aceea, ea presupune existenţa unui set de relaţii între Organizaţia Cadru pe de o parte, companiile operatoare şi organizaţiile periferice pe de alta, în virtutea acestora, abaterea repetată de la standardele Sistemului atrage intervenţia de la centru. Altfel spus, dacă o companie operatoare sau un antreprenor este neperformant, Organizaţia Cadru ar trebui să aibă „puteri de urgenţă“ pentru a interveni direct şi a prelua controlul pe durata „urgenţei“. în

orice caz, drepturile Organizaţiei Cadru de a lua o asemenea măsură vor fi clar stabilite dinainte, iar simpla existenţă a acestei puteri va constitui pentru unităţile independente şi organizaţiile periferice un stimulent considerabil spre a nu mişca în front.

Organizaţia de monitorizare a calităţii sau corpul de inspectori va proceda la o continuă testare a Sistemului din punctul de vedere al mulţimii de consumatori: de

pildă, va da telefoane sau va trimite şi va primi alte mesaje în cadrul unui tipar prestabilit menit să asigure o continuă supraveghere a eficienţei operaţionale aşa cum o percepe consumatorul. Totuşi, această activitate nu ar trebui să se mărginească la funcţiile tehnice, ci să cuprindă şi testarea Sistemului prin comandarea de noi echipamente, cereri de schimbare a instalaţiilor şi simularea tuturor varietăţilor de solicitări din partea consumatorilor. Această funcţie de monitorizare continuă va alimenta Sistemul cu informaţii mai rapid decât s-ar întâmpla în cazul în care compania s-ar baza doar pe reclamaţiile clienţilor şi înştiinţările organismelor competente în domeniu. De aceea, organizaţia de monitorizare a calităţii devine o componentă esenţială a sistemului de reacţie inversă necesară corporaţiei pentru o mai eficientă planificare.

MÂNA DE LUCRU

Orice efort serios pentru convertirea AT&T dintr-o structură industrială într-una superindustrială va implica şi ca 195 să-şi asume un rol mai de amploare în dezvoltarea şi desfăşurările resurselor umane nu doar în Beli System, ci în întreaga Constelaţie de Comunicaţii. Pentru ca antreprenorii, concesionarii şi alţii asemenea să-şi poată desfăşura activitatea la nivel înalt, s-ar putea dovedi necesară asistenţa directă din partea Organizaţiei Cadru. Prin urmare, o funcţie de bază a lui 195 în legătură cu mâna de lucru va fi să anticipeze viitoarele necesităţi de

personal şi configuraţiile slujbelor.

încă mai mult, dacă factorii de decizie din generaţia lui Vail îşi puteau motiva muncitorii cu recompense economice relativ simple şi uniforme, acum este vremea recompenselor mult mai complexe. De îndată ce trec de nivelul minim de subzistenţă, angajaţii caută tot mai mult împlinirea în plan psihologic, creşterea, provocarea, varietatea şi sentimentul de a face o

muncă de utilitate socială sau care să aducă satisfacţii morale. Din acestă cauză, munca va trebui să fie tot mai bine adaptată caracteristicilor individuale. Beli a făcut un pas în direcţia cea bună cu experimentele de lărgire a cadrului de lucru. Tot aşa, absenteismul extrem de ridicat poate fi prevenit prin ceea ce inventivele companii producătoare din Germania numesc azi „gleitzeit“ sau orare „glisante“ care îi îngăduie muncitorului să-şi aleagă orele de program care îi convin.[††106]

Organizaţia Cadru poate asista companiile operatoare şi unităţile periferice ale Constelaţiei prin conceperea, monitorizarea şi întocmirea de rapoarte asupra unor asemenea experimente şi prin încurajarea făţişă a conversiunii relaţiilor firmă-angajat bazate esenţial pe recompensa economică în sisteme motivaţionale mai complexe.

Oricât de dificile par aceste probleme, totuşi s-ar putea ca sarcina de a califica şi recalifica personalul să se dovedească cea mai dificilă pentru Constelaţie. Aici ar putea avea nevoie companiile operatoare, antre-

†† Acest proces de desmcronizare va fi caracteristic super- industrialismului, când maşinile vor ii mult mai sincronizate iar oamenii mai puţin. Azi un milion de muncitori de la 2000 de firme vest-germane lucrează după principiul „gleitzeit“. Ziua de lucru se împarte în timp „nucleu“ şi timp „flexibil“. în timpul nucleu toată lumea trebuie să fie prezentă. în timpul flexibil muncitorul are posibilitatea de a alege dacă vine sau nu. El îşi poate stabili de asemenea numărul total de ore pe care vrea să le lucreze în fiecare lună şi să lucreze în contul lunii următoare. Complicarea programului este aparent compensată de moralul îmbunătăţit şi absenteismul redus, deşi neîndoielnic mai trebuie întreprinse cercetări în această direcţie.]

prenorii, concesionarii şi alte organizaţii asociate de maximum de ajutor din partea Organizaţiei Cadru.

Pregătirea unui muncitor pentru un rol de utilitate în cadrul lui Beli (sau al oricărei alte companii) cere fundamental trei niveluri de educaţie.

La primul nivel se află simpla *calificare în vederea unei sarcini* – prin care persoana este specializată cu procedurile specifice ale slujbei. Aceasta este partea cea mai uşoară a sarcinii educaţionale şi pentru ea companiile şi-au asumat cel mai prompt responsabilitatea. Majoritatea calificărilor întreprinse de corporaţii ţin de educaţia de nivelul unu.

La al doilea nivel aflăm *educaţia teoretică* – prin care persoanei i se dau rudimentele alfabetizării şi „cifrăraie“, împreună cu capacităţile intelectuale pe care le cere respectiva slujbă. Tradiţional, companiile de bazau pe şcoli şi colegii pentru furnizarea acestor elemente.

La al treilea nivel stă *educaţia culturală* – prin care individul învaţă tot felul de lucruri pe care i se cere să le ştie pur şi simplu pentru a funcţiona bine în cadrul cultural. Această formă de educaţie este de obicei primită de-a gata. îndeobşte presupunem că un muncitor sau un solicitant de slujbă ştie să se orienteze geografic în comunitate, că ştie ce înseamnă banul, că are anumite atitudini faţă de sine, muncă şi familie, că ştie să spună cât e ceasul şi că preţuieşte punctualitatea. în trecut, companiile presupuneau automat că muncitorii sau solicitanţii de slujbe erau cultural pregătiţi, doar în virtutea apartenenţei la cultură. Se presupunea mai departe ca societatea riberă era cea care furniza educaţie culturală, mai degrabă decât şcoala, colegial sau serviciul.

În deceniul ce vine, Beli s-ar putea vedea nevoită să preia multe dintre funcţiile educaţionale până acum atribuite sistemului învăţământului public, colegiilor şi

universităţilor, ba chiar şi unele dintre cele pe care până acum le îndeplinea societatea însăşi. Ar fi naiv să credem că problema pregătirii muncitorilor poate fi aruncată înapoi în spinarea dascălilor şi a societăţii, cel puţin pentru mulţi ani.

Şcolile şi colegiile, ele însele prinse în vârtejul revoluţiei super-industriale, trăiesc o profundă confuzie,

conducătorii lor bâjbâind după viitoare ţeluri şi forme organizatorice. Este improbabil ca ele să se arate capabile de a ieşi la liman atât de sigur într-un deceniu încât să poată asigura lui Bell System, lăsând deoparte Constelaţia din care el face parte, o cantitate suficientă de mână de lucru adecvată. Şcolile se confruntă cu dificultăţi tot mai mari, şi nu mai mici, chiar şi în predarea celor mai elementare noţiuni de citire, scriere şi artimetică. În fapt, datorită faptului că structura ocupaţională se diferenţiază şi se schimbă în ritm mai accelerat decât structura 'educaţională, este foarte probabil ca prăpastia dintre nevoile lui Bell System şi produsul sistemului educaţional să se adâncească.

La nivelul educaţiei teoretice, Organizaţia Cadru ar trebui să ajute companiile operatoare şi alte organizaţii din Constelaţie prin conceperea de materiale remediatoare eficiente care să umple golurile sistemului educaţional teoretic.

Dar acest lucru va fi simplu în comparaţie cu problemele pe care le vor întâlni la nivelul educaţiei culturale. Beli nu mai poate presupune că un muncitor sau un solicitant a fost socializat de „cultură", de vreme ce cultura dominantă se fragmentează şi subdivide. întrebarea este din ce subcultură vine acesta şi ce l-a învăţat acea sub-cultură în materie de aptitudini culturale, valori, limbaj etc. Din moment ce procesul de profundă destandardizare ce are loc în Bell System se aplică nu doar aptitudinilor profesionale, ci şi stilurilor de viaţă şi formelor sub-culturale,

trebuie să ne aşteptăm ca diferenţele etnice, sexuale, religioase şi de altă natură să se amplifice în rândurile forţei de muncă de la Beli în următorii ani. Ceea ce înseamnă că problemele de comunicare trans-culturală atât în interiorul Sistemului, cât şi al Constelaţiei se vor intensifica.

Aici va fi cel mai tare nevoie de Organizaţia Cadru. Şcolile publice, colegiile şi universităţile ştiu foarte

puţin – poate chiar mai puţin decât însuşi Beli System – despre educaţia de nivelul trei. Chiar şi pentru atingerea unei eficacităţi modeste trebuie dezvoltate tehnici care nu există şi se va cere o adevărată revoluţie teoretică în teoria învăţatului. Iar dacă Beli ar sta deoparte şi ar aştepta să se realizeze progrese în aceste domenii în centrele educaţionale existente, s-ar putea trezi şubrezită progresiv de lipsa unei mâini de lucru adecvate fie şi pentru cele mai simple slujbe din Sistem.

Aşa cum Beli Labs au trebuit să facă muncă de pionierat în tehnologie grea pentru a furniza lui Beli instrumentele de care avea nevoie, aşa şi Organizaţia Cadru va trebui să descopere noi unelte de calificare educaţională pentru Sistem. Nivelul de lucru din afară este prea scăzut şi ritmul înaintării prea încet pentru a se putea conta pe alţii pentru rezolvarea la timp a problemelor.

Din aceste considerente Organizaţia Cadru va trebui să concentreze resurse considerabile pentru cercetare şi experimente de teoria învăţatului, comunicare trans-culturală şi metodologie pedagogică. (Dar cum multe dintre problemele de acest nivel sunt comune firmelor cu mulţi angajaţi, Beli s-ar putea asocia cu alte corporaţii, şi poate cu însuşi guvernul, în organizarea acestui efort!)

Ne putem închipui, de acum în zece ani, un sistem integrat de învăţare în Constelaţia de Comunicaţii Beli: o hiper-descentralizată „Universitate de Comunicaţii“ deschisă nu doar angajaţilor Beli şi ai altor companii din Constelaţie, ci chiar şi cursanţir. plătitori din

afară. O asemenea universitate ar putea folosi eficient televiziunea sau Picture-phone (videofonul), tele-seminariile, instrucţia asistată de computer şi alte unelte tehnologice, bazându-se însă primordial pe instruire om la om, jocuri, exerciţii pe simulator şi altele. Ar putea pe bază de contract sau taxă de înscriere,

să formeze asemenea clase în licee şi şcoli de formare profesională. Organizaţia Cadru s-ar face utilă acestei universităţi furnizându-i materiale auxiliare special concepute pentru calificarea în vederea unei sarcini, programe de corijare şi, în special, prin inventarea de noi modalităţi de abordare a „calificării culturale“ şi a comunicării trans-culturale.

În fine, cum schimbarea se accelerează atât în Constelaţie, cât şi în societatea riberă, probabil că dezorientările personale şi dislocările induse de schimbare se vor intensifica. Ceea ce conduce nu doar la insatisfacţie personală, ci şi la randament de muncă scăzut. O prelungire a „educaţiei culturale“ ar putea foarte bine fi „educaţia rezistenţei la şoc“ prin crearea de grupuri situaţionale, centre de criză, cămine la jumătatea distanţei dintre două oraşe şi alte asemenea unelte, pentru a-i ajuta pe angajaţi să suporte tranziţiile producătoare de stress, promovări, transferuri, schimbări de locuinţă, pensionări, naşteri, morţi, căsătorii, separări familiale – ce le pot influenţa performanţa profesională. Asemenea servicii depăşesc cu mult prezentele concepţii ale psihologiei industriale, prin acea că nu îşi propun formarea unui muncitor static şi productiv, ci a unor indivizi capabili să reziste schimbărilor frecvente, la locul de muncă şi în afara acestuia. Şi aici mai sunt multe de descoperit. Nimeni nu ştie cum să facă bine aceste lucruri şi Beli, pentru a-şi proteja propriile interese, s-ar putea prea bine să facă muncă de pionierat care, în cele

din urmă, se va dovedi de mare utilitate şi pentru alţii.

MEDIUL

AT&T (ca toate corporaţiile) depinde de funcţionarea corespunzătoare a unei reţele de instituţii sociale mergând de la poliţie şi servicii de salubritate la

biserici, centre de instruire ale comunităţii şi şcoli. Cum acestea dovedesc disfuncţionalităţi datorate modificărilor provocate de revoluţia super-industrială, corporaţia s-ar putea vedea nevoită fie să preia unele dintre funcţiile lor, fie să le acorde sprijin de aşa natură încât să-şi poată îndeplini ele înseşi funcţiile.

Nu vreau să sugerez că orice companie poate sau ar trebui să încerce să înlocuiască serviciile guvernamentale ori să se întoarcă la trecutele politici paternaliste. Ceea ce vreau să spun este că Beli nu se mai poate baza pe sprijinul implicit pe care l-a primit până acum. Şcolile ne arată clar acest lucru. După cum -notam mai sus, dacă Beli îşi doreşte o cantitate adecvată de mână de lucru, va trebui să pună la punct anumite forme de educaţie corectivă sau să suplinească lacunele şcolilor. Totodată, companiile operatoare Beli şi alţi componenţi ai Constelaţiei ar trebui să ajute şcolile locale în încercările acestora de a face faţă problemelor cu care se confruntă.

Asigurarea de creşe, facilităţi de transport, securitate a angajatelor femei etc. pot fi trecute cu toatele printre eşecurile serviciilor publice şi în toate aceste domenii Beli caută deja mijloace de compensare a lipsurilor.

Tiparul va deveni mai pronunţat şi o importantă funcţie a Cadrului va fi să ajute companiile şi organizaţiile din Constelaţie să dezvolte programe compensatorii şi/sau de sprijin pentru instituţii locale, împreună cu instrucţiuni pentru uzul acestora din urmă. În ce împrejurări se justifică sprijinul pentru

instituţii publice locale? Şi ce forme trebuie acesta să îmbrace? Ce fel de programe compensatorii poate sau trebuie să ofere Sistemul? Asemenea probleme se vor acutiza în anii următori, căci companiile se zbat pentru menţinerea unui mediu propice funcţionării lor.

Simultan, lui Beli i se va cere să-şi controleze propriul impact asupra mediului. Orice corporaţie de

mărimea AT&T, ca să nu mai vorbim de o constelaţie de companii şi organizaţii, produce valuri reverbe- ratorii care au impact asupra societăţii înconjurătoare, în deceniul următor este foarte probabil ca marilor organizaţii, private şi guvernamentale, să li se ceară tot mai mult seamă de consecinţele comportării lor.

General vorbind aceste consecinţe se încadrează în două curente – consecinţe ale acţiunilor economice şi socio-culturale întreprinse de companie şi consecinţe ale acţiunilor tehnologice. Ambele vor implica responsabilităţi, ca şi consecinţele secundare şi teoretice foarte nebăgate în seamă azi.

AT&T se mândreşte de multe decenii cu eforturile sale de a fi o „corporaţie cetăţean“ de nădejde. Totuşi concepţia de bun cetăţean se extinde azi mult dincolo de înţoresul tradiţional, pe măsură ce guvernul şi cetăţenii de rând realizează caracterul sistemic al ordinii sociale şi mediului fizic înconjurător. Pentru ca AT&T să fie privită ca un „bun cetăţean“, va trebui să facă paşi concreţi spre o viziune mai largă a propriei responsabilităţi.

Trebuie să se aştepte ca acţiunile sale *economice* – a construi sau a nu construi, a muta, a angaja sau concedia mase largi de muncitori etc. – să fie supuse examinării şi controverselor publice. Acţiunile sale *socio-culturale* vor fi şi ele intensiv studiate: Face discriminări? Aplică norme discriminatorii negrilor, latino-americanilor, coreenilor sau femeilor? Angajaţii ce fac parte din minorităţi etnice se bucură oare de şanse egale de

promovare la cel mai înalt nivel? Afectează cumva inegal politica de „depozit“ a companiei operatoare diferite zone sau grupuri? Are compania o politică privitoare la angajarea homosexualilor? Celibatarii, bărbaţi sau femei, găsesc oare că le este greu să promoveze? Va angaja persoane care se sustrag de la stagiul militar? Impune standarde inacceptabile de ţinută vestimentară sau coafură? Colaborează cumva

prea uşor cu oficialităţile pentru ascultarea convorbirilor telefonice? Asemenea întrebări se pun azi, dar putem anticipa multe altele pentru mâine.

Cum în societate se petrec schimbări rapide, vor fi aplicate criterii diferite. O importantă funcţie a Cadrului va fi detectarea timpurie a schimbărilor intervenite în criteriile privitoare la implicarea civică a corporaţiilor şi crearea unor sisteme interne pentru monitorizarea comportării companiei în raport cu aceste criterii. Vom vedea, în secţiunea următoare ce are ca subiect reglementările oficiale, de ce capacitatea Sistemului de a-şi monitoriza impactul socio-cultural se poate dovedi tot mai crucială în justificarea majorării tarifelor.

Un alt domeniu în care responsabilitatea corpo- raţională va spori aproape sigur este cel al impactului tehnologic. Este evident că în următorul deceniu vom asista la o tot mai mare presiune publică pentru reglementarea utilizării noii tehnologii, cu scopul de a evita degradarea mediului fizic înconjurător. Aceste solicitări vor depăşi inevitabil chestiunea mediului fizic şi vor ajunge probabil la efectul noilor tehnologii asupra *calităţii* socio-culturale a *vieţii.*

Guvernul fédéral va înfiinţa în mod cert în cursul următorului deceniu noi agenţii de evaluare tehnologică. Acţiunile sale ar putea fi foarte bine coordonate şi la niveluri locale şi statale. Natura exactă a acestor agenţii, atribuţiile care li se încredinţează la înfiinţare şi puterea de care vor dispune vor fi invers proporţionale cu iniţiativele luate de

industria privată.

Aşa cum Théodore Vail, în zorii istoriei companiei, recunoştea îndreptăţirea unei reglementări federale asupra comunicaţiilor, este important ca Beli să fie cunoscută din vreme ca favorizând monitorizarea şi evaluarea dinainte a inovaţiei tehnologice în societate şi să pună la dispoziţie resursele sale unice pentru dezvoltarea unor metode de estimare eficiente.

Unii savanţi şi ingineri au serioase rezerve în

privinţa evaluării tehnologiei. Ei obiectează că evaluarea dinainte a inovaţiilor tehnicii poate diminua progresul tehnologic. Alţii susţin că o piesă nu poate fi evaluată până când nu intră în circuit şi în producţie. Iar alţii mai susţin că evaluarea sistematică este pur şi simplu imposibilă în orice circumstanţe.

Obiecţiile sunt bine intenţionate – dar nu sesizează esenţialul. Tehnologia este acum evaluată. A fost întotdeauna. Greşite sunt însă inadecvarea procedeelor şi simplitatea criteriilor. Nu există progres tehnologic „pur" sau „neconstrângător". Orice societate, prin instituţiile sale economice sau politice, hotărăşte ce inovaţii tehnice trebuie subvenţionate, dezvoltate şi răspândite şi care suprimate sau ignorate. Ceea ce se impune acum este o îmbunătăţire radicală a acestui proces.

Mai mult, cum nu sunt posibil de detectat dinainte toate consecinţele unui avion supersonic sau ale unui reactor nuclear, argumentul că inovaţia trebuie întâi pusă în folosinţă şi apoi evaluată ne induce în eroare. Ar însemna că nu putem învăţa nimic din simulări, modele, cazuri analoage şi alte procedee evalua- toriiDaîn mod clar, nu îl putem aplica literal, căci ar trebui atunci să aruncăm întâi bombe cu hidrogen şi abia apoi să ne îngrijorăm.

Nimic de zis despre a treia obiecţie: evaluarea sistematică este extrem de dificilă şi oamenii ştiinţelor exacte, obişnuiţi cu exactitatea şi experimentarea, se pot îndoi de posibilitatea teoretică de a formula evaluări

de înaltă precizie, mai ales referitoare la criteriile „calităţii vieţii". într-adevăr, ştiinţele comportamentale, care trebuie implicate în orice procedură completă de evaluare, n-ar putea niciodată aproxima exact ştiinţele fizice.

Totuşi, potenţialele consecinţe ale anumitor tehnologii sunt într-adevăr atât de colosale şi pozitiv şi negativ, încât nu mai putem formula o politică naţională

sau chiar locală de sondare a tehnologiilor fără metode radical îmbunătăţite de evaluare. A te opune dezvoltării lor este o formă intelectuală a atitudinii de „eu sunt mic, nu ştiu nimic“ care subminează principiile fundamentale ale înseşi ştiinţei.

În plus, trebuie de acum să ne pregătim serios pentru posibilitatea anumitor dezastre generate de tehnologie – un reactor scăpat de sub control, o urmă de contaminare biologică din spaţiul cosmic, o explozie ucigaşă a poluării – şi atât de catastrofale încât să genereze un masiv şi violent antagonism public faţă de ştiinţă şi corporaţiile legate de înalta tehnologie.

Afară doar de comunitatea tehnologică şi comunitatea afacerilor adoptă cumva o atitudine responsabilă faţă de inovaţia tehnologică, ne putem confrunta cu o contra-mişcare luddită mult mai serioasă decât cea care îşi face deja simţită prezenţa. însăşi amploarea contribuţiilor aduse de Beli Labs la know-how-ul ştiinţific şi tehnologic s-ar putea vădi, în anumite împrejurări, extrem de dăunătoare reputaţiei publice a companiei.

În calitate de creator primar de noi tehnologii, Beli are o obligaţie morală faţă de public – şi una economică faţă de acţionari – să evolueze înaintea criticilor publici spre o poziţie de sprijinire a ceea ce s-ar putea numi „tehnologia responsabilă“. Ceea ce înseamnă că ar trebuie să se implice activ de partea mişcării pentru evaluare tehnologică.

Dacă este adevărat că în anii ce vin se vor ivi probabil anumite agenţii publice cu

atribuţii de evaluare tehnologică şi că, neîndoielnic, unele vor avea puterea de a spune nu anumitor noi tehnologii, ar fi înţelept ca Beli să anticipeze aceste evoluţii. Participând la strădania de ameliorare a procedurilor şi de creare a unor noi instituţii, Beli şi-ar putea câştiga dreptul de a ajuta la conceperea lor.

Importanţa acestei probleme este greu de exagerat. După părerea mea, ea se va face tot mai simţită în arena politică – pierderea bătăliei avioanelor supersonice fiind doar primul incident al unui război asupra viitorului dezvoltării tehnologice. Tehnologia va deveni una dintre problemele politice cheie. Ideea luddită că orice tehnologie este nocivă e naivă şi periculoasă. Dar la fel şi aceea că orice pas înainte al tehnologiei este progres! Se simte nevoia unui sprijin puternic pentru tehnologia responsabilă, dezvoltată cu responsabilitate. Viitoarea reputaţie a lui Beli, pentru a nu mai pomeni de succesul economic, va depinde enorm de această chestiune. Din aceste motive, Organizaţia Cadru trebuie să se angajeze în monitorizarea, cu cele mai bune mijloace aflate la dispoziţia sa, a impactului propriei tehnologii existente a AT&T şi în anticiparea cât mai exactă posibil a efectelor tehnologiilor alternative de comunicaţii ale viitorului.

În deplină cunoştinţă de cauză a dificultăţilor şi limitelor actualelor proceduri, Beli ar trebui să înceapă acum să întreprindă studii sistematice ale potenţialelor consecinţe fizice şi sociale ale unor inovaţii cum ar fi Picturephone, comunicaţiile prin cablu, laserul – chiar conectarea electronică. Ar trebui să fie pregătit şi pentru publicarea studiilor sale, inclusiv a propriilor rezerve asupra procedurilor folosite. Demarând acest proces acum, în loc să aştepte până când va fi silit să o facă, Beli şi-ar câştiga o importantă

credibilitate.

REGLEMENTĂRI OFICIALE

O altă funcţie de Cadru pasibilă de a suferi schimbări drastice şi de a dobândi o importanţă sporită se referă la reglementările oficiale. O tranziţie încununată de succes a lui Beli spre o strucutră superindustrială nu

se poate înfăptui prea resne fără înţelegere şi un anumit grad de cooperare din partea agenţiilor care au misiuni de reglementare. La rândul lor, şi aceste agenţii vor traversa un deceniu de tranziţie.

Cele mai importante trei schimbări care vor afecta probabil actualele reglementări sunt: 1) dezvoltarea unei politici naţionale de comunicaţii; 2) dezvoltarea unor criterii cu totul noi, non-economice, de evaluare a serviciilor şi stabilire a tarifelor; 3) crearea unor agenţii suplimentare la nivel sub-statal.

Fiecare dintre acestea implică schimbări în Organizaţia Cadru.

Până acum Beli a operat în absenţa oricărei politici naţionale de comunicaţii bine definite şi inteligibilă. Ea trebuia să fie dedusă din declaraţii prezidenţiale, cuvântări în Congres, decizii judecătoreşti, edicte ale FCC şi comisiilor statale de reglementare fără nici o legătură între ele. După cum a spus-o recent un oficial AT&T: „Nu ştiu să existe pe undeva o imagine conceptuală“[107].

Probabil că în anii imediat următori va avea loc un proces de raţionalizare la nivel naţional, în încercarea de a formula o politică pe scară largă. Beli, în virtutea influenţei, istoriei şi poziţiei sale centrale, se află într-o postură specială pentru a ajuta la închegarea acestei noi conceptualizări. În plus, cum Beli îşi înfige şi mai adânc rădăcinile în viaţa comunităţii prin mecanisme cum ar fi contractarea în afară sau concesionarea, se va găsi într-o poziţie puternică pentru a-şi asuma rolul de purtător de cuvânt al diversităţii sistemice – al responsabilităţii

faţă de interesele locale şi specializate.

În fapt, Beli ar putea lua iniţiativa şi să recomande formarea unui Consiliu Naţional de Politică a Comunicaţiilor care ar putea include nu numai reprezentanţi ai FCC, DTP etc., ci şi ai unor instituţii înrudite ca Poşta, Departamentul Transporturilor şi, la un nivel diferit, reprezentanţi ai grupurilor cetăţeneşti,

municipalităţilor urbane, suburbane şi rurale, agenţiilor pentru protecţia consumatorului şi tot aşa.

Un asemenea organism ar putea începe să considere politica de comunicaţii în termeni mai largi şi mai fundamentali decât se obişnuieşte, luând în considerare chestiuni ca relaţia facilităţilor de comunicaţii cu balanţa urban-rural, cu dezvoltarea industrială regională, cu problemele sociale şi educaţionale etc. Aceste probleme de comunicaţii, care sunt deja discutate public şi explicit în ţări ca Japonia şi Canada, vor ieşi probabil la suprafaţă în Statele Unite în anii următori şi vor începe să influenţeze politica naţională. Tot aşa, chestiuni referitoare la potenţiale opţiuni între investiţia în transporturi şi investiţia în comunicaţii, sau între răspândirea mai rapidă a Picturephone şi un sistem poştal mai automatizat vor răzbi aparent în întregime la suprafaţa politicului. Dezbaterile în jurul viitoarelor utilizări ale televiziunii prin cablu vor deveni şi mai încinse decât sunt azi. Crearea unei asemenea agenţii naţionale ar putea ajuta la mai clara definire a problemelor, dacă nu chiar la determinarea unei politici. În special ar trebui să incumbe unei asemenea agenţii sugerarea de noi criterii pentru măsurarea eficienţei sistemului naţional de comunicaţii.

în orice caz, de se va înfiinţa o asemenea agenţie, FCC se va transforma probabil de-a lungul timpului dintr-un organ de stabilire a politicii într-unul de implementare a ei. (Mai precis, dintr-un organ care, de fapt, stabileşte politica din cauza unui vid de politică într-

unul care va stabili politica în cadrul unor linii directoare trasate la nivel superior). Stimulentele şi sancţiunile pe care le va decide FCC vor reflecta o arie mai largă de preocupări decât cele care sunt luate curent în considerare.

De aceea azi nivelul profitului admisibil este determinat cel puţin teoretic, pe baza tarifelor, un concept economic ce include cheltuieli operative, taxe,

depreciere şi valoarea estimativă a fabricilor şi echipamentelor[108].

Mediile care stabilesc reglementările sunt tot mai puţin satisfăcute de aceste criterii şi, potrivit unui oficial AT&T, „S-ar putea prea bine să se producă adevărate revoluţii în gândirea reglementatorilor... Prezentul proces de stabilire a reglementărilor este arhaic... Se simte o schimbare de direcţie în procesul de reglementare, pornind de la *producţie,* ceea ce produci calitativ în raport cu rapiditatea de introducere a echipamentului tehnologic nou la clienţi, cu gradul de inovare a propriilor funcţii manageriale, de reducere a cheltuielilor etc... şi ea vine atât de la cei ce sunt supuşi reglementărilor, cât şi de la cei ce le stabilesc[109].

Dar mai survine şi altceva: o nouă conştientizare a importanţei criteriilor non-economice! Astfel, John D. Rockefeller III susţinea că „însăşi corporaţia are nevoie de o mai bună apreciere a factorului social, dacă trebuie să-şi ridice în slăvi propriile contribuţii şi, la fel publicul...“[110]. Gabriel Hauge, preşedinte al Manufacturers Hanover Trust, glosa pe aceeaşi temă, afirmând că lumea afacerilor trebuie „să-şi lărgească sistemul de evaluare în sensul includerii costurilor sociale şi economice ale producţiei şi creşterii, cu toate implicaţiile lor“[111]. Aceste declaraţii, pe lângă nenumărate altele ale liderilor lumii afacerilor, reflectă o transformare în modul de percepere a funcţiilor fundamentale subsumate unei mari corporaţii. Ele se oglindesc în numeroase

eforturi concrete de concepere a noilor indicatori referitori la răspunderea socială a corporaţiei. Probabil că aceste eforturi vor continua în următorii ani şi, în timp, vor influenţa procesul de reglementare, aşa încât factorii sociali, ecologici şi de altă natură să fie luaţi în considerare în promulgarea reglementărilor.

Este de închipuit că FCC va fi încurajată să permită AT&T, în anumite circumstanţe o rată mai înaltă a

profitului în schimbul „performanţei sociale“. Probabil că reglementatorii, sub presiunea intereselor externe, vor începe să ceară date cantitative despre investiţiile lui Beli System în controlarea poluării, despre contribuţiile sale la acţiuni caritabile, despre sprijinirea antreprenorilor provenind din minorităţi etnice, despre modul de tratare a reclamaţiilor consumatorilor, despre politicile de angajare şi promovare a femeilor etc. Problema angajărilor din rândul minorităţilor a început deja să fie dezbătută.

Ne putem aştepta la schimbări similare la nivelul agenţilor de reglementare statale, ca şi la o proliferare a agenţiilor de reglementare sau protecţie a consumatorului la nivel local, toate acestea implicând dovedirea faptului că Beli este performant nu numai în indicii pur economici, ci şi în cei „sociali“. Organizaţia Cadru trebuie să-şi asume răspunderea pentru calificarea unei întregi noi generaţii de angajaţi de nivel local, statal şi federal, care să înţeleagă mai largile criterii tehnologice şi sociale şi modalităţile de formulare a politicii de comunicaţii la care s-a ajuns.

Aceste tendinţe trebuie încadrate în fenomenul mult mai larg pe care l-am denumit revoluţia super- industrială. Ele nu sunt reacţii accidentale sau ideosin- cratice la dislocările provocate de schimbarea foarte rapidă şi creşterea economică, ci merg în profunzime. Orice corporaţie aflată în tranziţia dintre structura industrială şi cea superindustrială trebuie să le ia în seamă, iar în interiorul lui Beli acest lucru înseamnă

atitudini noi şi probleme noi pentru cei însărcinaţi cu funcţia de reglementare.

PLANIFICARE

Trecerea lină a lui Beli de la o formă industrială la una super-industrială va depinde în mare măsură de abilitatea planificatorilor săi. Implementarea unor

schimbări la scara propusă în acest raport implică evident necesitatea unei investiţii majore în planificare. Asemenea schimbări nu ar trebui încercate fără o grijulie evaluare prealabilă a alternativelor şi a potenţialelor consecinţe. Dar chiar dacă Beli nu şi-ar modifica în nici un fel misiunea, simpla urmărire a ei într-o perioadă de nesiguranţă ridicată ar implica o extindere radicală a activităţilor de planificare.

Planificatorii şi-au pus deja mintea la contribuţie contra unor împrejurări nefavorabile. Totuşi, azi în condiţiile unei rate accelerate a schimbării şi a unor proporţii mai ridicate de noutate, situaţia se înrăutăţeşte clar. Beli are planificatori extrem de capabili şi o puternică Divizie de Ştiinţă a Managementului care ar putea forma nucleul agenţiei de planificare a Organizaţiei Cadru. În întregul Sistem, planificatorii lui Beli sunt cel puţin egali colegilor lor din majoritatea marilor companii şi agenţii guvernamentale şi bat foarte departe în dezvoltarea datelor referitoare la nevoi şi capabilităţi viitoare. Ei analizează prognoze locale de creştere sau descreştere a populaţiei, date privitoare la veniturile individuale, planuri de construcţii comerciale şi/sau rezidenţiale, cheltuieli legate de politica de angajare sau de afaceri, programe guvernamentale de investiţii, variaţii sezoniere în folosirea telefonului şi alţi factori.

Pentru întărirea acestui efort de planificare va fi necesar ca el să fie mai

strâns legat de mecanismul de stabilire a obiectivelor şi să se treacă dincolo de presupunerile şi metodele tehnocratice normale. Personalul planificator la nivel de Cadru trebuie să slujească drept agent al schimbării în Constelaţie ca întreg, să pregătească şi educe planificatorii companiilor operatoare şi ai organizaţiilor asociate. Totodată, însăşi funcţia de planificare trebuie transformată.

Dezvoltarea unui sistem de planificare total integrat

Indiferent cât de capabili ar fi acum planificatorii Beli System, ei operează într-un vid creat de absenţa unei politici naţionale coerente de comunicaţii şi a unei reacţii inverse adecvate dinspre periferia Sistemului – consumatori, comunitate, publicul larg. Ambele lacune trebuie acoperite.

Politică naţională. îmbunătăţirea efortului de planificare trebuie începută cu sprijinirea unei mai bune formulări a politicii naţionale. în capitolul anterior despre „Reglementări oficiale“ propuneam crearea unui Consiliu Naţional de Politică a Comunicaţiilor care să modeleze o politică naţională inteligibilă, înresnind astfel FCC, AT&T şi altor actori ai pieţei comunicaţiilor poziţionarea în raport cu criterii aprobate de societate.

Forma exactă a acestui organism de stabilire a politicii, componenţa sa exactă, tipurile de stimulente şi sancţiuni de care să dispună, relaţia sa cu Casa Albă şi agenţiile federale – toate trebuie bine chibzuite. Orice încercare de a crea o asemenea structură în grabă ar putea crea condiţii mult mai rele decât cele existente. Dar lăsând deoparte asemenea chestiuni, serviciile de comunicaţii solicită acum un procentaj atât de ridicat din resursele noastre de capital şi au un impact atât de profund asupra societăţii, încât nu ne mai putem permite să lăsăm deciziile asupra politicii de urmat pe seama accidentelor sau a formulării prin omisiune.

Din aceste motive, cred că este foarte

probabil ca mecanismul politicii naţionale în domeniul comunicaţiilor să se dezvolte pe parcursul următorilor zece ani şi că Beli trebuie să încurajeze această evoluţie şi să înceappă să se pregătească de pe acum în vederea ei. Un asemenea Consiliu ar putea furniza planificatorilor lui Beli date coerente despre nevoile şi ţelu-

rile naţiunii, văzute în relaţie cu sistemul naţional de comunicaţii.

Planificarea participativă. Va fi necesară completarea acestui mecanism naţional cu noi agenţi de planificare a politicii care să lucreze de jos în sus. După cum se impune formularea planurilor lui Beli în contextul larg al ţelurilor naţionale pentru comunicaţii, tot aşa defalcarea planurilor pe componente ale lui Beli System şi ale Constelaţiei înconjurătoare trebuie să ia tot mai mult în considerare ţelurile locale.

Dacă Beli nu poate evident să ia asupra-şi sarcina reparării inadecvatului echipament de stabilire a ţelurilor întregii ţări şi nici să îşi asume organizarea unor agenţii locale de stabilire a ţelurilor peste tot, îi stă însă la îndemână să facă acest lucru în aria limitată a comunicaţiilor şi ar trebui să o facă.

Beli poate profita acum de o importantă ocazie. Poate crea, pentru sine şi pentru ţară, un model de planificare super-industrială – un sistem conceput pentru a furniza date extrem de sensibile despre viitoare necesităţi de comunicaţii, oportunităţi şi pericole. Iar în cursul acestui proces poate atrage un sprijin masiv al comunităţii pentru ţelurile sale.

AT&T primeşte în prezent de la periferie informaţie inadecvată. Cantitatea de reacţie inversă care afluează în Beli System este enormă – dar este insuficient de sensibilă la preocupările locale şi subculturale de natură non-economică nu este adecvat anti- cipatorie şi nu este concentrată pe ţeluri locale sau sectoriale. Mai mult, personalul lui Beli se confruntă cu un climat social tot mai

turbulent care va îngreuna şi nu uşura anticiparea schimbării şi prepararea sa.

Un factor cheie în determinarea capacităţii Sistemului de a planifica eficient va fi rolul publicului. Publicul la toate nivelurile şi în toate domeniile, îşi cere tot mai tare dreptul de participare în stabilirea ţelurilor. Viitoarea formă a AT&T nu va fi decisă doar

între AT&T şi guvern prin tribunale sau înaintea FCC şi a agenţiilor răspunzătoare de serviciile publice. Voci mereu mai puternice, incluzând grupuri de consumatori, grupuri religioase, etnice, sexuale, de vârstă, politice şi poate chiar din străinătate, vor începe să ceară să-şi spună cuvântul în definirea ţelurilor comunităţii inclusiv a celor legate de comunicaţii.

Dacă Beli va privi acest fenomen ca pe unul total negativ, i se va împotrivi şi va ridica stindardul rezistenţei înverşunate, va pierde mult teren în plan politic, ceea ce s-ar putea simţi nu numai pe canalele politice obişnuite, ci şi prin agravarea vandalismului şi escaladarea sabotajului. Printre altele, Beli, ca şi alte mari organizaţii, se poate aştepta să întâmpine o crescândă împotrivire la eforturile sale de strângere a datelor pentru planificare din partea consumatorilor şi a altor grupuri – afară doar dacă este gata să „plătească“ pentru acea informaţie. Cercetătorii pieţei şi practi- canţii ştiinţelor sociale care merg în cartierele negre adesea nu se pot baza pe răspunsurile pe care le primesc la chestionarele lor. Negrii rafinaţi le „dau plasă“ celor ce fac sondajele pe principiul că informaţia furnizată fie va fi folosită împotriva lor, fie, în cel mai bun caz, va fi folosită fără referinţă la nevoile şi interesele lor. La fel, când Consiliul American al Educaţiei a întreprins un sondaj masiv asupra nemulţumirilor studenţilor, activiştii au lansat o campanie naţională, cu speech-uri, foi volante şi articole în reviste prin care cereau studenţilor să refuze să răspundă la

întrebări sau, iarăşi, să mintă, pe temeiul că rezultatele vor fi utilizate împotriva intereselor studenţilor.

Trebuie să ne aşteptăm la creşterea unei asemenea rezistenţe. După părerea mea, corporaţiile vor fi tot mai mult nevoite să ofere un *quid pro quo* pentru informaţie. Vor trebui să se angajeze dinainte asupra felului în care vor fi folosite datele trebuincioasă – adică vor fi constrânse să plătească prin *împărţirea*

puterii. Cum grupurile pentru protecţia consumatorului, organizaţiile etnice şi alte forţe ale comunităţii câştigă aderenţi, ele vor începe să aplice „infopolitica“ pentru a exercita presiuni asupra corporaţiilor. În lipsa unei cooperări active şi confruntată cu posibilitatea reală a „sabotajului informaţional“, planificarea la nivel local va deveni din ce în ce mai dificilă.

Şi totuşi între public şi corporaţie există o interdependenţă. Iar prezentele presiuni pentru participarea publicului pot fi privite de o manieră cu totul diferită. În loc să fie văzute doar ca un asalt la principiile manageriale ele ar putea fi considerate drept termeni pozitivi conţinând în interiorul lor potenţialul unui sistem de planificare pe de-a întregul nou şi mai eficient,care i-ar putea oferi lui Beli System posibilităţi importante datorită caracterului său naţional, pe de-o parte, şi foarte local, pe de alta.

Aşa că, în loc să se opună cererilor de participare, cred că Beli ar trebui să ia iniţiativa unei apropieri de o formă a „planificării participative“ în care datele re-ceptate de la clienţi, şi grupuri pentru protecţia consumatorului să fie scoase la lumină de planificatorii Beli System, zi de zi şi neîntrerupt.

Ar trebui format în fiecare district telefonic un Consiliu al Comunicaţiilor în care oficialităţi municipale lideri ai organizaţiilor comunităţii, reprezentanţi ai diverselor grupuri de utilizatori ai telefoanelor şi alţii să fie invitaţi public să ajute la conturarea sistemului local de comunicaţii al viitorului,

în contextul ţelurilor locale.

O asemenea reţea de grupuri, unele alcătuite pe criterii geografice, altele bazaXe pe caracteristici funcţionale sau subculturale nu ar fi în mod necesar comod de manevrat. Existenţa ei supune planificarea locală a lui Beli dezbaterii deschise şi examinării publice, şi, ce-i drept, exercită anumite constrângeri asupra corporaţiei.

Cred totuşi că ratarea integrării unor asemenea contribuţii publice în planificarea locală va duce la constrângeri mult mai mari şi la primejdii pentru sistemul de comunicaţii. Invers, găsesc că prin crearea unor asemenea diviziuni, cu sprijin activ din partea lui Beli, s-ar câştiga nu doar importante avantaje politice şi în relaţiile cu publicul, ci, mai important pe termen lung, le-ar oferi planificatorilor lui Beli un sistem de prevenire timpurie acordat sensibil la modificările tiparelor cererii de comunicaţii. De asemenea, mulţi lideri ai comunităţii ar putea fi instruiţi asupra costurilor economice reale ale serviciului telefonic şi a problemelor legate de operarea unui sistem naţional de comunicaţii.

Crearea grupurilor de planificare participativă la nivel local este în consonanţă cu mişcarea istorică penfru descentralizarea guvernării, participarea bazei, împărţirea veniturilor şi controlul comunităţii. Această mişcare va fi probabil una dintre marile forţe ale vieţii americane a următorului deceniu. Crearea unor grupuri de planificare a comunicaţiilor la nivelul comunităţii deschide o cale de angrenare şi mai puternică a lui Beli System în comunităţile în care operează.

Văzută de la distanţă, ea nu reprezintă pentru Beli System o uzurpare a prerogativelor, ci o ocazie de a-şi crea un ajutor unic şi puternic în planificare. Astfel ea serveşte de contrapondere naturală propunerii pentru un Consiliu Naţional al Politicii de Comunicaţii şi întregeşte structura necesară pentru un sistem de

comunicaţii total integrat prin informaţii care ar ajunge la Organizaţia Cadru a lui Beli System atât de deasupra, cât şi de dedesubt.

Desigur, ar fi o greşeală să încerci crearea dintr-un foc a reţelei de planificare participativă la nivel naţional, ori chiar să angajezi Beli System într-o asemenea reţea înaitea unei experimentări adecvate la scară locală. Rolul Organizaţiei Cadru ar trebui să fie conce-

perea şi realizarea testelor de viabilitate necesare pentru a face posibilă o asemenea reţea. (Pentru o dezvoltare mai pe larg a conceptului de planificare participativă, vezi Apendicele A).

Mai mult accent pe variabilele socio-culturale

Crearea unui sistem de planificare total integrat trebuie însoţită de o concepţie lărgită a tipului de informaţie care este relevant pentru planificare. Prin variabile socio-culturale, înţeleg variabile reflectând schimbarea în plan politic, diferenţe educaţionale, rasiale şi religioase, mobilitate, caracteristici temporare, atitudini sexuale şi familiale şi alţi factori subac- centuaţi. Importanţa acestor factori creşte, dar totuşi planificatorii din guvern şi industrie s-au concentrat prin tradiţie atât de puternic asupra variabilelor economice şi demografice încât ne lipsesc modele adecvate, pentru introducerea variabilelor socio-culturale necesare în efortul de planificare.

Consumatorismul, răspândirea sentimentelor antirăzboinice, schimbările survenite în nivelul de trai, nivelul şi tipurile de infracţiuni, mobilitatea geografică şi ocupaţională şi factori similari impietează acum mai mult ca niciodată asupra cererii de comunicaţii. La fel şi evoluţiile din transporturi şi alte domenii. De exemplu, poate că numărul de zboruri înspre şi dinspre un oraş oferă un indicator mai bun al viitoarei folosiri a telefoanelor decât datele

uzuale despre populaţie şi veniturile familiale. Poate că anumite comunicaţii pot fi clasificate drept „originatori de informaţie“, iar altele drept „consumatoare de informaţii“ şi că asemenea tipare au un serios impact asupra cererii consumatorilor. La rândul lor, aceste distincţii s-ar putea dovedi în legătură sensibilă cu nivelurile de educaţie, diferenţe etnice, ori chiar variabile precum numărul de vizitatori ai muzeelor.

Conexiunea dintre schimbarea socială şi folosirea comunicaţiilor devine tot mai intimă, aşa încât, spre exemplu creşterea numărului de cazuri de abuz de droguri poate fi pusă în relaţie cu o sporită folosire a telefonului. Deci dacă abuzul de droguri sporeşte infracţionalitatea, ar putea rezulta un număr mai mare de oameni care să stea mai mult acasă, să-şi facă cumpărăturile prin telefon, să instaleze telefoane acolo unde nu erau (pentru a menţine contactul cu poliţia sau prietenii şi rudele din vecinătate etc). Cum rata infracţională creşte, oamenii au tendinţa de a scoate receptorul din furcă atunci când sunt plecaţi pentru a da de înţeles potenţialilor spărgători că, de fapt, este cineva acasă. Telefonul este prin urmare convertit într-un instrument de prevenire a delictelor. *Dacă planificatorii nu încep să dezvolte date (adecvate) asupra acestor factori, împreună cu modele ipotetice ilustrând relaţiile lor cu comunicaţiile, le va fi tot mai greu să alcătuiască planuri folosibile.*

Organizaţia Cadru poate juca un rol special în încurajarea infuziei de date socio-culturale şi modele în eforturile de planificare ale întregii Constelaţii, conceperea şi experimentarea a diverse sisteme indicatoare care să integreze variabilele economice, sociale şi culturale.

Dezvoltarea acestor racorduri la procesul de planificare va depinde totuşi de mai mult decât de cercetarea academică; va depinde de implicarea electivă a planificatorilor Beli în problemele comunităţii. Aşadar

propunerea de planificare participativă prin crearea unor Consilii de Comunicaţii la nivelul cel mai de jos va avea drept consecinţă secundară considerabila creştere a cunoştinţelor planificatorilor lui Beli despre forţele culturale şi sociale ce vor avea probabil în anii următopri cel mai mare efect asupra sistemului de comunicaţii.

Noi instrumente de planificare

În întreaga Constelaţie, planificatorii vor avea nevoie de instrumente noi şi încă inexistente. Cu cât societatea americană devine mai diversă, cu atât mai dificilă este sarcina în condiţiile unor prognoze sub-agregate. Crescânda diversitate a personalului Beli, serviciilor şi produselor lui Beli trebuie urmărită, inventariată şi pusă laolaltă în configuraţii tot mai efemere. Această imensă creştere a numărului posibilelor configuraţii ale produselor sau serviciilor sociale scade probabilitatea ca planificarea fiecărui produs, serviciu sau a tuturor componentelor să fie exactă.

în consecinţă, până şi proiecţiile economice pentru fiecare district telefonic se vor îndepărta probabil tot mai tare de realitate. Proporţiile de noutate în creştere creează şi dificultăţi de planificare. Noutatea sporită în mediul înconjurător implică niveluri înalte de imprevizibilitate şi volatilitate atât în mediul intern al companiei, cât şi în cel extern. Planificatorii se confruntă cu un număr în ascensiune de evenimente în premieră neobişnuite şi non-rutiniere. Această instabilitate – această perpetuă schimbare de direcţie – produce circumstanţe noi şi nemaiîntâlnite şi subliniază puterea extrapolării ca metodă de planificare. Metodele liniare funcţionează cel mai bine în perioade de relativă stabilitate; ele se prăbuşesc în perioade de revoluţie, precum cea în care intrăm acum. Ceea ce sugerează necesitatea dezvoltării unor metode mai

bune, non-lineare de planificare.

Simultan, accelerarea cererii de servicii Beli înseamnă că multe studii de planificare devin învechite înainte de a fi publicate. înseamnă şi luarea mai rapidă a deciziilor; lucru care, la rândul său, plasează o presiune mai accentuată asupra colectivelor de planificatori pentru evaluarea mai rapidă sau mai frecventă a alternativelor. Cel mai important efect al acestei

măriri a vitezei este că ea cere orizonturi de timp mai lungi ale colectivelor de planificatori. Cu cât este mai rapid ritmul schimbării, cu atât mai lung intervalul de timp cerut, şi, încă o dată, cu atât mai dificil devine procesul.

La rândul său această extindere a orizontului de timp, şi a declinului puterii metodelor lineare, obligă la bizuirea pe date şi metode mai puţin precise, mai intuitive şi produce o modificare în balanţa cantitativ-calitativ a datelor de planificare.

Majoritatea managerilor (şi a planificatorilor) este deranjată de această modificare, fiind antrenată să se bazeze maximal pe datele cuantificate şi minimal pe toate celelalte forme de informaţie. Nu vreau să dau de înţeles că datele cantitative sunt dăunătoare sau că acelea calitative sunt mai bune. Când datele pot fi cuantificate fără pierderea substanţei, fără îndoială că trebuie cuantificate. Dar planificatorii îşi pot permite din ce în ce mai puţin să ignore datele calitative şi va fi tot mai dificilă ambalarea întregii informaţii de care este nevoie în forme cantitative.

Putem acum rezuma măsurile necesare pentru îmbunătăţirea planificării. Ele trebuie să includă: crearea unui mecanism total integrat de planificare de la nivel supra-corporaţional la cel sub-corporaţional, adăugarea informaţiilor şi a modelelor socio-culturale la prezenta bază de date economică şi dezvoltarea unor noi metode incluzând o trecere de la planificarea agregată la cea mai sub-agregată de la proiecţia lineară la cea non-lineară şi de la materiale cantitative spre

cele mai calitative.

CERCETARE COMPORTAMENTALĂ

Chiar şi o privire fugară asupra funcţiilor de Cadru aşa cum sunt ele definite mai sus dezvăluie că multe dintre ele nu pot fi azi îndeplinite eficient din cauza

unei singure lacune centrale. Depind de date şi modele sociale sau comportamentale care acum lipsesc din societatea noastră luată ca întreg. De exemplu, modelele noastre de studiere a comportamentului sunt naive. înţelegerea căilor de impact ale tehnologiei asupra societăţii ne este sărăcăcioasă. Capacitatea noastră de anticipare a răsturnărilor sociale, politice şi economice este slabă. Nu numai Beli suferă de aceste slăbiciuni. Ele ating şi toate companiile şi agenţiile guvernamentale. Dar pentru ca Beli System să navigheze pe apele repezi ale schimbării în deceniul (şi poate încă puţin) care vine vor fi necesare ameliorări serioase ale cunoaşterii noastre socio-comportamentale.

În era industrială Beli nu aşteaptă ca alţii să-i inventeze instrumentele tehnologice ce îi erau trebuincioase pentru atingerea propriilor ţeluri. Ţinând seama de asta, Beli ar proceda rău dacă ar aştepta ca alţii să născocească instrumentele socio-comportamentale de care va avea nevoie pentru a se transforma într-o corporaţie super-industrială.

A sosit timpul să fie luată în serios o propunere care s-a mai făcut de multe ori în cadrul lui Beli System. Azi împrejurările cer imperios ca Beli să creeze o contrapondere pentru laboratoarele Beli – Laboratoarele Comportamentale Beli.

O premiză cheie a acestui raport este că trecerea lui Beli System de la o formă industrială la una super-industrială depinde

de capacitatea companiei de a anticipa şi răspunde dislocărilor sociale şi culturale, ca şi celor economice şi tehnologice. Pentru a atinge acest obiectiv, managerii lui Beli – şi în special cei cu responsabilităţi de Cadru – vor avea nevoie de un puternic sprijin din partea diviziunii de cercetare socială.

O asemenea diviziune ar putea fi de o importanţă capitală în servirea companiilor operatoare şi a altor componente ale Sistemului, ca şi a Organizaţiei

Cadru, în special în domenii ca planificarea, mâna de lucru şi reglementările oficiale.

O activitate strâns legată de planificarea adecvată este, de pildă, estimarea devansată a cererii. Cererea de servicii telefonice este influenţată de multe consideraţii – unele dintre ele puţin înţelese şi sistematizate de ştiinţa socială a zilelor noastre. Printre aceşti factori se numără diferenţierea, mobilitatea, ritmul luării deciziilor, structura familiei şi distribuirea ei, producţia mass media etc. Aceşti factori operează suplimentar faţă de mai familiarele variabile ale creşterii populaţiei, creşterii nevoilor de telecomunicaţii computerizate, nivelului activităţii economice etc.

Prezenta stare a cercetării sociale permite dezvoltarea indicilor de diferenţiere a măsurătorilor evoluţiei sociale, a unor mai bune statistici ale mobilităţii ş.a.m.d. Deşi nu există nici un motiv teoretic evident care să explice de ce nu pot fi întreprinse asemenea măsurători, nu cunosc pe cineva care să fie implicat în punerea la punct a sistemului lor de referinţă. Laboratoarele Comportamentale Beli, prin edificarea unui asemenea sistem de măsurători, ar putea nu numai să-şi îmbunătăţească enorm propria analiză anticipatorie a cererii, ci şi să realizeze importante descoperiri care să fie de utilitate socială – nu departe de impactul invenţiilor BTL în era industrială. Nu este nevoie să subliniez că mici creşteri ale acurateţii în planificarea cererii ar duce la economii extrem de semnificative prin investiţii şi desfăşurări ale forţei de muncă mai eficiente.

O investiţie relativ modestă în cercetarea socială ar putea aduce mari beneficii economice.

La fel, planificatorii ar putea fi ajutaţi în misiunile lor extrem de dificile prin crearea unei reţele sistematice de indicatori sociali şi de mediu care să fie integrată indicatorilor economici existenţi. Nici un sistem de indicatori nu poate elimina necesitatea interpretării şi judecării de către manageri, ca reacţie

la schimbare sau anticipare a ei. Dar absenţa lor obligă corporaţiile să îşi dea drumul la vale în zone crucial şi potenţial periculoase. Conceperea unui sistem de indicatori relevant pentru nevoile Constelaţiei de Comunicaţii Beli este o sarcină pentru Laboratoarele Comportamentale Beli (BBL).

Laboratoarele Comportamentale Beli vor îmbogăţi de asemenea munca planificatorilor prin dezvoltarea unor modele la scară largă de viitoare schimbări sociale şi politice, şi prin deducerea din acestea a unor sisteme de probabilităţi pentru care să opereze planificarea.

Şi în domeniul forţei de muncă o asemenea facilitate s-ar dovedi de o importanţă capitală. Recrutarea mâinii de lucru şi păstrarea ei vor depinde de cât de bine înţelege Beli valorile foarte schimbătoare ale forţei de muncă şi diferitelor ei segmente, de factori ca diferenţele nivelurilor de efemeritate şi alterare temporară a angajaţilor, de capacitatea de a face calificare culturală şi de a oferi „educaţie rezolvativă“. Toate acestea cer pătrunderi ale procesului de studiu care încă nu pot fi puse la dispoziţia managerilor forţei de muncă de la Beli. Este, încă o dată, clar că mici progrese de înţelegere, deşi nu au produs decât îmbunătăţiri minore ale cifrei de afaceri, ar putea să dea roade extraordinare.

În ceea ce priveşte reglementările oficiale, BBL ar putea sluji la fel unui scop extrem de preţios. Cum reglementatorii extind treptat conceptul bazei tarifului incluzând în el atât factorii sociali, cât şi economici, argumentele

tradiţionale folosite înaintea FCC, a agenţiilor statale şi a tribunalelor vor pierde mult din forţa lor. Factorii de decizie din domeniu vor avea nevoie de noi tipuri de date, noi modele şi de un nou vocabular cu care să-şi susţină punctul de vedere în faţa reglementatorilor. în prezent, spre exemplu, doi factori pur sociali contribuie la creşterea costurilor

de afaceri ale lui Beli. Mobilitatea şi micro-mobilitatea accelerate ale populaţiei şi efemeritatea relaţiilor de proprietate sporesc amândouă cheltuielile operaţionale şi nevoile de capital ale lui Beli. Fără putinţa de a măsura şi anticipa asemenea fenomene va fi greu pentru purtătorii de cuvânt ai lui Beli să avanseze argumente peremptorii care să lege aceste tendinţe sociale de evidenţa creşterii preţurilor.

Aidoma, BBL, printr-o observare atentă a tendinţelor sociale, ar putea anticipa crizele care acum vin prin surprindere. Ar putea crea modele sociale şi politice care să furnizeze sisteme de posibile evoluţii în timp, iar acestea ar uşura anticiparea schimbărilor criteriilor de reglementare, predispoziţiilor şi structurilor de influenţă.

O asemenea facilitate, concentrându-se asupra problemelor critice cu care se confruntă Organizaţia Cadru, ar putea deservi toate componentele lui Beli System şi ale Constelaţiei, preponderent pe bază de contract. Adunând cu grijă o echipă interdisciplinară de cercetători din domeniile sociologiei, economiei, psihologiei, antropologiei şi teoriei comunicaţiilor, împreună cu matematicieni modelatori şi viitorologi, BBL, ca şi Beli Labs, s-ar putea concentra asupra anumitor „teme de durată“. Şi dacă pentru Beli Labs aceste teme sunt conectarea, reţeaua etc., pentru Laboratoarele Comportamentale ele ar fi cererile consumatorilor, economia, indicatorii, calificarea profesională şi altele asemenea.

în fiecare domeniu BBL ar opera la trei

niveluri dezvoltarea teoriei, crearea instrumentelor, testarea şi evaluarea acestora. Astfel, de exemplu, în ceea ce priveşte calificarea, lucrul asupra teoriei învăţării ar duce direct la conceperea unor materiale specifice, cursuri, materiale de studii auxiliare şi programe utilizate experimental în Beli System. Acestea ar fi supuse apoi testării şi evaluării. în domeniul indicatorilor, lucrul

asupra teoriei indicatorilor (atât cantitativ cât şi calitativ) s-ar îmbina cu aplicarea lor de către o unitate de monitorizare şi evaluarea lor de către un grup de testare. Cred că aşa BBL ar putea să înceapă să obţină intrumente practice, în a căror absenţă este acum virtual imposibil pentru Beli System să interacţioneze eficient cu mediul său socio-cultural.

Se înţelege de la sine că aceste instrumente au implicaţii economice directe şi că ele trebuie bine integrate măsurătorilor economice şi intrumentelor folosite acum de Sistem.

Este de asemenea clar că nu se mai poate opera cu chestiuni economice într-un vid socio-cultural. Crearea unei asemenea facilităţi acum ar putea simplifica imens convertirea corporaţiei la o formă super-industrială. Intr-adevăr, cum dislocările din următoarele câteva decenii vor creşte ca amplitudine, instrumentele sociale şi comportamentale puse la punct de BBL s-ar putea dovedi capitale pentru supravieţuirea Sistemului.

Rezumat: Propusul ţel temporar pentru Beli System, implicând exteriorizarea anumitor funcţii îndeplinite acum în interior şi crearea simultană a unei constelaţii de companii şi organizaţii înrudite, impune întărirea a ceea ce este denumit aici funcţii de Cadru.

Dacă aceste recomandări ar fi cumva puse în practică, ar rezulta un Beli System pe două nivele: o Organizaţie Cadru ca o boltă de care sunt ataşate o serie de componente

modulare. Aceste componente modulare corespund, ca formă, actualelor companii operatoare plus Western Electric şi Beli Labs. Totuşi, fiecare dintre acestea şi-ar examina structura internă pentru a descoperi părţi, sau funcţii, ce ar putea fi la fel de bine îndeplinite de companii şi organizaţii non-Bell. Transferându-se aceste funcţii s-ar crea un inel de firme şi organizaţii asociate în jurul lui Beli System. împreună, acestea – Beli şi organizaţiile care îl

deservesc – ar forma Constelaţia de Comunicaţii Beli.

Pentru a asigura respectarea unor standarde înalte în întregul Sistem, cu referire nu doar la specificaţiile tehnice, ci şi la performanţa economică şi socială, Organizaţia Cadru va fi considerabil fortificată. Organizaţia Cadru ar furniza în mod egal asistenţă modulelor Beli şi celorlalte organizaţii din cadrul Constelaţiei – mai ales în domeniile controlului calităţii, mediului, reglementărilor, evoluţiilor mâinii de lucru şi planificării. Un adaos major ar fi crearea Laboratoarelor Comportamentale Beli care să slujească drept element suplimentar de susţinere pentru întreaga Constelaţie.

Capitolul 12

EPILOG

COMENTARIU:

întotdeauna este mai uşor să vorbeşti despre schimbare decât s-o înfăptuieşti. E mai uşor să dai sfaturi decât să conduci. Scriind acest raport, am încercat să nu pierd nici un moment din vedere aceste adevăruri simple. Indiferent cât de detaliate sau complexe, descrierile noastre ale realităţii organizatorice sunt întotdeauna supersimplificate. Şi indiferent cât este de clară o strategie propusă, ea nu poate fi niciodată aplicată exact aşa cum a fost gândită. Afară doar de este concepută, comunicată şi implementată în timp real, ea trebuie în mod necesar să cadă în desuetudine de îndată ce a fost citită. Mai mult, chiar şi cele mai bune strategii rareori iau în considerare mai mult de câteva dintre consecinţele care decurg din ele. în viaţă, cel care ia deciziile trebuie să se adapteze continuu acelor consecinţe şi, aşa făcând, deviază de la drumul cel drept arătat dinainte.

Totuşi, în ciuda acestor obiecţii, o corporaţie lipsită de strategie este ca un avion strecurându-se prin furtună, aruncat în sus şi în jos, izbit de vânt, pierdut printre nori cumulus. Dacă fulgerele sau vânturile distrugătoare nu îl zdrobesc, va rămâne pur şi simplu fără benzină. Fără nişte presupuneri explicite despre viitorul pe termen lung, şi nişte linii strategice de utilizare a lor, fără o viziune a viitoarelor lor

forme, până şi cele mai mari şi aparent sigure organizaţii înfruntă riscul unui dezastru în perioade de turbulenţă revoluţionară, tehnologică şi economică.

Iată câteva dintre consideraţiile care au intrat în pregătirea acestui document pentru Beli System. Şi

dacă alţii pot învăţa din ele, acest lucru decurge din nevoia comună de a inventa o formă de organizare a afacerilor mai elastică, mai responsabilă, mai flexibilă: Corporaţia Adaptabilă.

RAPORT:

Problemele de azi ale lui Bell System sunt strâns legate de problemele sociale ale societăţii în întregul său la începutul tranziţiei istorice care va lăsa în urmă industrialismul. Pentru Bell System este o imensă provocare de a se converti dintr-o organizaţie clasică a erei industriale într-un exemplu la fel de plin de succes al organizării super-industriale.

Numai prin înţelegerea forţelor sociale fundamentale care tranformă societatea americană de azi poate vreo corporaţie şi în special una aşa de largă şi de o importanţă centrală ca Bell System, spera să se adapteze născândei societăţi super-industriale.

În ultimul deceniu, una după alta, diverse afaceri tradiţionale inaugurate de AT&T au fost eliminate sau desprinse de ea ori deschise concurenţei. Deciziile pe care s-au bazat aceste acţiuni, fie că au fost luate de companie de bunăvoie sau de-a sila, au fost adaptate, în general vorbind, una câte una şi fără referinţă la ţelul mai larg al transformării lui Beli în cea mai de frunte corporaţie super-industrială a ţării.

Ceea ce propun aici nu este ceva cu totul nou-Bell este în schimbare de câtva timp – ci

pur şi simplu ca acest proces să fie continuat cu imaginea unor obiective pe termen lung conştiente şi coerente în minte.

Este desigur imposibil de „dovedit“ că politicile propuse aici sunt „bune“. Ceea ce se poate arăta este că, dacă modelul nostru fundamental de super-industrialism este corect, corporaţia industrială de stil vechi va deveni tot mai învechită.

Greu ne-am putea imagina cum ar fi arătat azi Beli System dacă, în zorii industializării Americii, ar fi încercat să funcţioneze ca o breaslă medievală. La fel, este greu de închipuit ce s-ar întâmpla cu Beli în viitor, dacă ar încerca să intre în era super-industrială cramponându-se de forma sa industrială.

Am încercat, prin urmare, să schiţez, cât mai larg cu putinţă, o imagine a posibilei înfăţişări super- industriale a lui Bell System. Nu-mi fac iluzii despre greutăţile transformării. Este mult mai uşor să scrii despre shimbarea unei corporaţii decât să o provoci. E întotdeauna mult mai uşor să vii din afară, plin de idei generale, decât să fii pe terenul tău şi să trebuiască să le implementezi.

în acelaşi timp, ştiu, aşa cum ştim cu toţii, că şi trecutul şi-a avut greutăţile sale. Oamenii din generaţia lui Thoedore Vail au avut de surmontât handicapuri enorme şi au reuşit, până la urmă, să creeze ceva ce nu mai existase înainte. Este exact aceeaşi încercare prin care trec managerii de azi ai lui Bell System. De imaginaţia, energia şi curajul lor de a schimba depinde sistemul fundamental de comunicaţii al naţiunii.

NOTE

1. Hendrik W. Bode, *Technological Innovation and Technical Integration în the Bell System* (Proiect), 8 septembrie 1969, pp. 68-69.
2. Discuţie cu autorul.
3. *Bell System Manual.* (New York: American Telephone and Telegraph Co. 1970, p. 504.)
4. David Ash, „The Detroit Revolution“, *Esquire,* iulie 1966.
5. Discuţie cu autorul.
6. Bode, p. 69.
7. *Bell System Manual,* p. 202.
8. *Ibid.* p. 702.
9. *Ibid.* p. 103.
10. *Ibid.* p. 902.
11. Discuţie cu autorul.
12. *Events în Telephone History* (New York: American Telephone and Telegraph, Co., octombrie 1968, pp. XVII-XIX).
13. *Ibid.*
14. American Telephone and Telegraph, *Viewpoints on Communications Policy.* (New York: American Telephone and Telegraph Co. august 1968, partea a XH-a [Adaos XII], p. 3).
15. Discuţie cu autorul.
16. Discuţie cu autorul.
17. *Task Force Report,* partea a V-a, p. 18.
18. *Ibid,* partea a V-a, p. 18.
19. McKinsey & Co., *A study on Western Electric's Performance.* (New York: American Telephone and Telegraph Co. 1969, p. 228).
20. Bode, p. 89.
21. *Ibid.*
22. *Ibid.,* pp. 84-88.
23. Discuţie cu autorul.

24. Discuţie cu autorul şi Joseph G. Goulden, *Monopoly.* (New York: Pocket Books, 1970, p. 5).
25. Discuţie cu autorul.
26. Discuţie cu autorul.
27. Discuţie cu autorul.
28. *Bell System Manual,* p. 1304.
29. *Ibid.*
30. *Wall Street Journal,* 1 iunie, 1970.
31. Discuţie cu autorul.
32. *New York Times,* 22 februarie 1970.
33. *Ibid.*
34. Discuţie cu autorul.
35. Kurt Borchardt, *Structure and Performance of the U.S. Communications Industry.* (Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration, 1970, pp. 49-51).
36. *Datamation,* 15 ianuarie 1971, p. 75..
37. John McDonald, „Getting Our Communication Satellite Off the Ground“, *Fortune,* iulie 1972.
38. *Wall StreetJournal,* 2 octombrie 1970.
39. Charles J. Lynch, „The Battle for Data Communications“, *Innovations,* § 11, 1970.
40. Alfred E. Kahn, *The Economics of Regulation,* vol. II. (New York: John Wiley & Sons, 1971, p. 136).
41. *New York Times,* 22 ianuarie 1971.
42. *Datamation,* februarie 1970, p. 241.
43. Discuţie cu autorul.
44. *Wall Street Journal,* 19 octombrie 1970.
45. Indng Kahn, „CATV... Leading Edge of the Broadband Revolution“, *Communications News,* decembrie 1970.
46. *Ibid.*
47. *New York Times,* 5 august 1971.
48. *New Society,* 7 mai 1970.
49. *New York Times,* 14 februarie 1970.
50. *Time,* 3 martie 1971.
51. *Ibid,* 30 noiembrie 1971.
52. *Ibid.*
53. Myron Brenton, „21721 Choices for a Career“,

New York Times Magazine, 25 octombrie 1970.

54. Ministerul American al Comerţului, Biroul de Recensământ, *Statistical Abstract of the United States: 1971.* (Washington: Government Printing Office, 1972, p. 320).

Sloan, Comisia pentru Comunicaţii prin Cablu, *On the Cable: The Television of Abundance.* (New York: McGraw-Hill Book Co., 1971).

Stanford Research Institute, *The World of 1975.* (San Francisco: Stanford Research Institute, 1964).

Stigler, George J., *The Organization of Industry.* (Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1968).

Technology and Values. (Cambridge: Harvard University Program on Technology and Society [Revizia Cercetării 3], primăvara 1969).

Telephone's $ 3 Billion Landmark în Corporate Financing. (New York: The Bond Buyer, 1970).

Toffler, Alvin, *Şocul Viitorului* (Editura Politică Bucureşti, 1973).

Toffler, Alvin (editor) *The Futurists* (New York, Random House, 1972).

„Toward the Year 2000: Work în Progress", *Daedalus,* vara, 1967.

Departamentul Sănătăţii, Educaţiei şi Ajutorului Social al SUA, *Toward a Social Report.* (Washington: Government Printing Office, 1969).

Urban, G.R., *Can We Survive Our Future?* (Londra: The Bodley Head, 1972).

Western Electric, *Annual Reports.* (New York: American Telephone and Telegraph Co., din 1940 până azi).

„Why Nothing Seems to Work Any More“, *Time,* 23 martie 1970.

Wittenbert, F.R., „Bigness os Profitability“, *Harvard Business Review,* ianuarie 1970.

Wollan, Michael, *Controlling the Potential Hazard of Government – Sponsored Technology.* (Washington: Program of Policy Studies în Science and Technology, George Washington University [Ediţia 2] noiembrie 1968).

Zwicky, Fritz, *Discovery, Invention, Research.* (New York: The Macmillan Co., 1969).

Apendice A

STRATEGII ALTERNATIVE PENTRU PARTICIPAREA PUBLICULUI

DESPRE PARTICIPARE

În schimbul unor concesii salariale şi de altă natură, unele sindicate americane şi-au câştigat recent dreptul la o participare limitată în luarea unor decizii care erau până atunci apanajul managerialului. În plus, multe firme mari au început să experimenteze la nivelul muncitorilor modalităţi de participare a angajaţilor – deşi deciziile rareori privesc chestiuni cruciale ca investiţiile sau noile produse.

Corporaţiile multinaţionale americane au resimţit şi ele crescânde presiuni pentru participarea muncitorilor în Europa, unde Suedia a înfiinţat fondurile de investiţii controlate de sindicate şi alimentate din impozite şi în CEE, care a luat în dezbatere noi informaţii privite înainte vreme ca aparţinând numai managerialului – date privind închideri de fabrici, preluări etc.

Cum efectele unor asemenea măsuri se acumulează este probabil ca multe companii americane să simtă la rândul lor presiuni crescânde. Dar acestea nu vor veni doar de Ia sindicate. Ele se vor ivi, cred şi dinspre alte categorii ale publicului – inclusiv clienţii.

Cred că întreaga chestiune a participării lărgite la luarea deciziilor corporaţiilor trebuie tratată cu mai multă imaginaţie decât până acum şi că există o anumită justificare pentru implicarea publicului în anumite pro-

cese de decizie corporaţionale, în temeiul atât al eficienţei, cât şi al echităţii. Prin urmare, în locul unei perspective negative asupra acestor presiuni, am propus un program novator care să lege participarea publică de procesul planificării.

Desigur, unii vor găsi această propunere utopică şi nerealistă. Dar este important să ne amintim un fapt esenţial: AT&T era o companie privată, dar totodată şi mult mai mult decât atât. Era – şi de fapt încă este – o instituţie publică ale cărei decizii în materie de investiţii, produse şi altele au un impact masiv asupra ţării.

Probabil că presiunile pentru participare publică în stabilirea politicii corporaţiilor sau pentru noi mecanisme de asigurare a unei responsabilităţi sociale a corporaţiei se vor intensifica în anii imediat următori. Chiar dacă Ralph Nader s-ar retrage şi actuala ostilitate a populaţiei faţă de lumea afacerilor s-ar evapora peste noapte, aceste presiuni ar continua să crească.

Corporaţiile foarte expuse, ca AT&T, vor fi atacate în mod special. Ne putem închipui de pildă un preziden- ţiabil în 1972 sau 1976 exploatând dificultăţile AT&T şi făcând din problemele companiei un cal de bătaie al campaniei sale electorale.

Aceste presiuni nu sunt legate nici de problemele de servicii ale AT&T. Chiar dacă toate telefoanele ar funcţiona perfect, AT&T tot ar fi ţinta unor critici severe axate pe problemele izvorând din poluare, angajare de personal originar din ghetouri, contracte cu armata etc.

Corporaţia poate ignora aceste atacuri.

Corporaţia le poate aborda tactic, prin acţiuni de relaţii cu publicul.

Corporaţia se poate angaja în schimbări

radicale fără ocazia prealabilă de a le evalua consecinţele.

Corporaţia se poate angaja în schimbări de substanţă, insistând totuşi asupra necesităţii de a testa înainte aceste schimbări pe o bază pilot.

Acest memorandum presupune că presiunile pentru responsabilitatea corporaţiilor şi participarea publicului nu sunt primordial rezultatele „intrigilor“ anti-afaceri ale

unor disidenţi, ci provin din schimbări adânc înrădăcinate în societate. Din această cauză, consider că orice încercare de a ignora problema sau de a o învălui cu măsuri vane, nu doar că va da greş, dar va avea un efect de bumerang – pricinuind Corporaţiei hărţuială şi primejdii inutile.

Conceperea tendinţei participatorii doar ca un atentat la prerogativele manageriale este o gravă greşeală.

În fapt, forme bine organizate de participare reprezintă nu o ameninţare, ci o soluţie parţială la problemele care, pe termen lung, pun în pericol supravieţuirea corporaţiei.

Prezenta situaţie oferă prin urmare lui AT&T o sumă de oportunităţi fără egal de a-şi afirma supremaţia naţională în lumea afacerilor, de a-şi demonstra buna credinţă şi spiritul civic şi – mai presus de orice – *de a-şi îmbunătăţi considerabil propriile eforturi de planificare şi capacitatea de a face faţă schimbării acceleratorii.*

SISTEMUL DE PREVENIRE ANTICIPATĂ

Lucrul cel mai important este în acest caz recunoaşterea faptului că schimbarea acceleratorie este cea mai importantă forţă înconjurătoare cu care orice companie şi mai ales AT&T trebuie să înveţe să opereze în deceniile următoare. Multe dintre dificultăţile companiei apar tocmai din cauza limitatei capacităţi de anticipare a schimbării, de a percepe semnalele de avertizare care preced majoritatea marilor schimbări ale mediului

social. Asemenea multor companii, lui AT&T i-au lipsit mecanismele de prevenire anticipată pe care ritmul accelerator al schimbării le impune cu necesitate.

Cred că „participarea publică“ este o componentă fundamentală a oricărui sistem de prevenire anticipată al unei corporaţii şi că, dacă nu o vor recunoaşte ca atare, AT&T şi alte mari companii se pot aştepta la şocuri şi lovituri tot mai puternice în anii ce vin.

într-o societate convulsionată de schimbare, necesitatea centrală a managementului este o informaţie mult mai sensibilă despre mediul în care compania trebuie să funcţioneze şi mai ales o informaţie anticipatorie. Acest gen de informaţie trebuie să treacă dincolo de factorul economic. Pentru corporaţie este important să ştie despre presiuni sociale, potenţiale crize, mutaţii ale populaţiei, schimbări ale strucuturii familiei, revoluţii politice şi să ştie despre toate acestea suficient de devreme pentru a se putea adapta.

Informaţia periodică de acest gen poate veni în cele din urmă numai de la public, ai cărui membri sunt implicaţi în aceste schimbări. De aceea în convertirea AT&T dintr-o corporaţie înrădăcinată în industrialism într-una adaptată născândei societăţi super-industriale este de o importanţă crucială găsirea unor căi de satisfacere nu numai a nevoilor specifice ale consumatorului telefonic, ci şi a dorinţelor, valorilor, planurilor diferitelor grupuri, agenţii şi instituţii ale comunităţii. Acum AT&T are posibilitatea de a începe construirea unui sistem de prevenire anticipată bazat parţial pe noi forme de participare a publicului.

Mai mult, cred că acest lucru poate fi realizat şi fără a urma orbeşte politici sau programe radicale.

Voi discuta în următoarele pagini o serie de strategii alternative de participare publică şi voi sugera cum ar putea AT&T câştiga

teren în comunitatea corporaţiilor.

**Strategia. 1: Modelul General Moton **

Crearea unui comitet special al Consiliului de Directori pentru a se ocupa de „responsabilitatea socială a corporaţiei“.

Această strategie sporeşte vidul de credibilitate deja considerabil dintre lumea afacerilor şi public. Oricât de inteligenţi, cumsecade şi înzestraţi cu conştiinţă socială ar fi membrii unui asemenea comitet, el va părea totuşi lumii

din afară ca o operaţie de chirurgie plastică, ceea ce şi este. Philip Moore, unul dintre coordonatorii Priectului de Responsabilitate a Corporaţiilor declanşat de Nader, a atacat strategia GM pe motiv că este doar „praf în ochi“ dacă aceste corporaţii se întorc numai spre propiile rânduri pentru a determina impactul asupra publicului, „al deciziilor“. O asemenea reacţie este firească, de înţeles, inevitabilă.

Alte puncte slabe: crearea bruscă a unui nou comitet al consiliului care să se preocupe de responsabilitatea socială înseamnă o admitere tacită a faptului că fie nimănui nu i-a păsat de aşa ceva până acum, fie că problema nu a fost considerată destul de importantă pentru a i se dedica un comitet.

Această strategie respinge conceptul de participare publică, prin urmare nu doar că exacerbează criticile, dar şi trece pe lângă prilejul unei întrebuinţări pozitive a anumitor forme de participare.

În plus, dacă AT&T s-ar decide să adopte modelul GM, ar apărea nu ca un lider al lumii afacerilor, ci ca un epigon.

Recomandare: Din aceste motive, insist pentru respingerea Strategiei 1.

Strategia *2:* Modelul directorului public

Extinderea actualului Consiliu de Directori pentru a cuprinde şi „membri publici“.

Această strategie răspunde cererii de mai largă reprezentare în consiliile companiilor avansată de Proiectul de Responsabilitate a

Corporaţiilor. GM a fost criticat pe drept cuvânt, după părerea mea, că are un consiliu omogen, numai bărbaţi şi numai albi. Majoritatea consiliilor corporaţiilor sunt omogene în privinţa vârstei, veniturilor şi concepţiilor.

Cred că un Consiliu Director ar fi mai capabil să-şi

slujească şi acţionarii şi publicul şi mai util managerialului dacă în componenţa lui s-ar reflecta o mai mare varietate. Dar nu cred că problemele responsabilităţii corporaţiei şi ale participării pot fi rezolvate prin adăugarea de „membri publici“ în Consiliu.

O asemenea soluţie duce adesea la una din aceste două varinate: fie „membrii publici“ sunt cooptaţi şi iau culoarea întregului Consiliu, aşa încât devin virtual inactivi ca sursă de noutate, fie devin purtători de cuvânt mecanici ai unor grupuri sociale ale căror interese nu coincid nici cu ale corporaţiei nici cu ale publicului.

Şi această strategie suferă de problema vidului de credibilitate şi nu face nimic în privinţa transformării participării într-o resursă pozitivă pentru Corporaţie.

Recomandare: Strategia 2 mi se pare prea slabă şi este improbabil ca ea să aibă rezultatele pe care le doresc propunătorii săi.

Strategia 3: Modelul consiliului consultativ

Crearea unui consiliu consultativ independent care să aibă puterea de a înainta Consiliului rapoarte publice asupra consecinţelor sociale ale politicii AT&T.

Deşi înarmarea unui consiliu consultativ independent cu autoritatea de a-şi publica toate constatările ar demonstra buna credinţă a corporaţiei şi această strategie, prin chiar esenţa sa, suferă de câteva neajunsuri.

Asemenea consilii sunt în mod tipic compuse diii înalţi oficiali sau cetăţeni de vază care sunt mandataţi să strângă şi să

analizeze datele, iar apoi să pregătească rapoarte care pot fi făcute publice sau nu.

Cei ce au făcut parte din astfel de organism sunt primii care recunosc că, de regulă, ceea ce au descoperit ei este ignorat. Chiar şi când aceste comisii sunt bine subvenţionate, iar componenta lor competent stabilită, chiar şi când descoperirile lor sunt larg mediatizate, recomandările le sunt rareori transpuse în practică.

Aceste slăbiciuni sunt atât de bine cunoscute, încât desemnarea sau alegerea încă unui consiliu consultativ este adesea luată ca o dovadă în sine că acea companie sau agenţie guvernamentală se eschivează de Ia responsabilitate. Problema credibilităţii rămâne semnificativă.

Recomandare: Din aceste motive, găsesc Strategia 3 nepotrivită.

Cred totuşi *că există o cale pentru ca AT&T să adapteze modelul consiliului consultativ la propriile necesităţi, să creeze un tip cu totul nou de comisie consultativă* – una atât *de diferită încât va reduce extrem problema credibităţii, una care ar putea face pentru companie mai mult decât rapoartele elocvente, dar necitite.*

Strategia 4 sugerează cum.

Strategia 4: Modelul prevenirii anticipate

Crearea unui Consiliu de Sfătuitori Publici independent înzestrat cu puterea de a publica rapoarte şi de a finanţa experimente în domeniul participării publicului.

Această strategie se bazează pe două premise.

Prima, neajunsurile consiliului consultativ tipic decurg din faptul că el este esenţialmente un corp inert şi nu o agenţie de acţiune şi, din acela că îi lipseşte contactul continuu cu cei aflaţi la diferite niveluri ale sistemului relevant care ar trebui să-i pună în practică descoperirile. Atâta vreme cât situaţia se prezintă astfel, consiliul consultativ este virtual condamnat la

ineficacitate.

A doua, ştim foarte puţin despre „participarea publică" şi avem nevoie să ştim mai mult. Există multe căi de implicare a publicului în luarea deciziilor unei corporaţii sau comunităţi. Dar încă nu ştie nimeni care dintre ele sunt cele mai bune.

Strategia 4 caută prin urmare să soluţioneze ambele probleme. Ea porneşte de la un consiliu consultativ, dar îi acordă o funcţie pe care îndeobşte consiliile consultative nu o au în sarcină – aceea de a finanţa anumite

proiecte de acţiune. Aceste proiecte sunt de fapt experimentări la scară redusă ale participării publice.

Funcţiile Consiliului de Sfătuitori Publici ar fi aşadar o combinaţie între tradiţie şi inovaţie:

- A scoate rapoarte şi recomandări periodice privitoare la performanţa socială a AT&T, abordând subiecte cum ar fi poluarea, conservarea mediului, siguranţa publică şi reactibilitatea publicului.
- A oferi un forum non-guvernamental pentru dezbate
  rea publică a politicii de comunicaţii, prin sponsorizarea unor conferinţe deschise, seminarii şi poate chiar sesiuni de jocuri şi simulări în care participanţii să afle câte ceva despre problemele pe care le implică gestionarea sistemului naţional de comunicaţii.
- A sugera companiei politici de abordare a unor probleme sociale în curs de apariţie – în particular, deşi nu exclusiv, cele având implicaţii asupra industriei comunicaţiilor – izolarea, de pildă.
- A concepe, finanţa şi oferi sprijin pentru diferite experi
  mente asupra participării publice care să se desfăşoare nu la nivelul AT&T, ci cât mai aproape de nivelul de bază – în cadrul companiilor asociate.
- A evalua aceste experimente sau altele şi a consilia Corporaţia asupra căilor de realizare a participării publice care să fie

benefică pentru sistemul naţional de comunicaţii.

Ce fel de experimente sunt propuse?

Spunem mai sus că există multe căi de implicare a publicului într-o afacere şi că anumite forme de participare pot produce informaţii extrem de importante pentru cei ce au atribuţii de prelucrare a lor.

Iată câteva exemple care merită testate în experimente locale bine puse la punct.

1. *Consilii de Comunicaţii.* – Executivul federal abia a

recunoscut necesitatea unui birou subordonat direct preşedintelui care să răspundă de problemele politicii de comunicaţii. Prin urmare nu este surprinzător că în marile arii metropolitane nu există birouri comparabile. De fapt, o sursă a dificultăţilor întâmpinate în planificarea corporaţiilor este legătura inadecvată între planificatori şi oficialii municipali sau comunitari cu răspunderi în domeniu. A se nota absenţa din majoritatea marilor oraşe a unei agenţii ori a unui grup care să-i adune laolaltă la un interval regulat şi într-un climat amiabil pe managerii operatorilor Beli System, primarii locali sau reprezentanţii acestora, autorităţile planificatorii municipale şi purtătorii de cuvânt ai consumatorilor.

AT&T ar trebui să încurajeze formarea unor asemenea Consilii de Comunicaţii experimentale în oraşe de diverse mărimi şi chiar într-un cartier – în Wats de pildă, sau în Bedford Stuyvesant.

În comunităţile care traversează prefaceri rapide ale standardelor de comunicaţii, Consiliile de Comunicaţii ar putea cerceta chestiuni cum sunt facilitarea operaţiilor de instalare şi întreţinere, reducerea vandalismului asupra telefoanelor publice, recrutarea personalului, calificarea etc. Consiliile de Comunicaţii municipale ar putea lua în considerare probleme de importanţă municipală cum ar fi politica CATV, amplasarea uzinelor, orarele principalelor

operaţii de instalare şi întreţinere, mobilitatea populaţiei şi potenţialul impact al tendinţelor locale de afaceri asupra nevoilor de comunicaţii.

Cum ar putea fi organizate exact asemenea Consilii, cine să facă parte din ele, cât de mare să fie jurisdicţia lor, toate acestea sunt întrebări la care nu se poate răspunde dogmatic şi în absenţa experienţei concrete. Consiliul de Sfătuitori Publici ar trebui să ia în considerare asemenea chestiuni când concepe experimentele locale şi să fie pregătit să dea o mână

de ajutor managerilor locali ai lui Beli System la ducerea acestora din urmă la bun sfârşit.

2. *Viitoare comitete ale consumatorilor.* Progresele tehnologice au diversificat piaţa comunicaţiilor creând grupuri distincte de consumatori. Pe măsură ce societatea se diferenţiază şi progresul tehnic proliferează, AT&T trebuie să anticipeze formarea unui număr tot mai mare de grupuri specializate de consumatori.

   Asemenea grupuri nu trebuie privite doar ca forţe ostile, ci ca importante surse de informaţii despre apropiatele schimbări tehnologice şi în domeniul afacerilor. Aşa că, în loc să se aştepte pasiv închegarea lor, de obicei în urma vreunei plângeri comune împotriva AT&T, ar fi poate înţeleaptă încurajarea formării lor în domenii ce sunt încă mici şi nedezvoltate, dar care ar putea deveni în viitor mari consumatoare. Exemple: industriile oceanice, microbio- logia.

   Asumându-şi un rol în formarea unor asemenea grupuri, AT&T poate ajuta la modelarea viitorului lor şi îşi poate spori intrările de informaţie anticipa- torie.

   Consiliile de Sfătuitori Publici ar putea experimenta formarea unor asemenea grupuri şi organizarea lor ca surse sistematice de informaţii valoroase pentru planificare.

3. *Programul consultantului public.* Intr-un cartier sau în întregul oraş, compania locală de telefoane ar putea desfăşura un

program continuu prin care să invite abonaţi selecţionaţi la întâmplare să vină la biroul ei şi să depună timp de mai multe ore o muncă de „consultant telefonic“ plătit. Persoanele convocate vor fi încurajate să dea glas plângerilor sau nemulţumirilor faţă de sistem, dar şi să-şi indice dorinţa de a absorbi costul inovaţiilor în materie de echipamente, acceptarea noilor proceduri de factu-

rare, de stabilire a preţurilor, etc.

Li s-ar putea pune întrebări legate de problemele care frământă comunitatea, probabilitatea unor diferite schimbări în sânul comunităţii, propriile planuri de schimbări viitoare ale slujbei, reşedinţei, studiilor etc. Realizate la nivel de cartier, asemenea sondaje le- ar putea da consumatorilor senzaţia că se ţine cont de opiniile lor şi totodată ar putea furniza informaţii vitale planificatorilor care se ocupă de noi instalaţii de conectare şi de uzină, de programe de marketing şi publicitate, de probleme de reglementare în curs de apariţie, dificultăţi urbane încă neclare.

4. *Notă chestionar.* O variaţiune a ceea ce propuneam mai sus ar putea fi folosirea sistematică a notei de plată lunare drept chestionar pentru sondarea nivelurilor de satisfacţie la clienţi, stabilirea atitudinii acestora faţă de inovaţiile propuse, înregistrarea nemulţumirilor etc. Datele strânse atât în cadrul Programului consultantului telefonic, cât şi în cel al Notei chestionar s-ar putea dovedi utile nu doar pentru planificatori, ci şi pentru cei însărcinaţi cu reprezentarea companiei înaintea agenţiilor de reglementare.
5. *Programul de sugestii externe.* Mulţi consumatori cred că au idei valoroase de îmbunătăţire a serviciilor telefonice sau de adăugare a unora noi. Fie că un procentaj însemnat dintre ele sunt sau nu de luat în seamă, s-ar putea crea un program pentru examinarea lor şi recompensarea

participanţilor la program.

6. *Programul de reacţie a comunităţii.* Ca o variaţiune semnificativă a programului de sugestii externe ar putea fi dezvoltat un program de încurajare a sugestiilor publicului pentru îmbunătăţirea serviciilor comunitare ca distincte de cele telefonice. Biroul telefonic local s-ar putea oferi să recepţioneze idei ale publicului pentru îmbunătăţirea serviciilor comu-

nitare şi să le canalizeze spre agenţiile municipale în măsură să le analizeze. Există un precedent al unui asemenea program: programele pline de succes bazate pe acţiune voluntară desfăşurate acum de multe posturi de radio şi ziare în încercarea de a stabili legături strânse cu publicul lor.

7. *Programul Ombudsman* – AT&T ar putea extinde conceptul de ombudsman la sectorul cvasi-public, recomandând înfiinţarea de oficii ombudsman în anumite districte telefonice. Finanţarea lor ar putea fi rezultatul colaborării între companiile operatoare şi autorităţile locale sau statale, pentru a asigura credibilitatea acestor oficii.
8. *Programul referendum.* Acolo unde se iscă în sânul comunităţii dispute asupra amplasării fabricilor sau a altor probleme, companiile operatoare sau chiar districtele se pot oferi să supună planurile alternative unui referendum după dezbaterea lor pe larg. (Sunt acum în curs experimente ce testează folosirea computerelor în realizarea unor referendumuri continue ale comunităţii asupra problemelor mediului, mai întâi expunându-li-se votanţilor definiri alternative ale problemei şi soluţii alternative, iar apoi cerându-li-se să voteze neoficial.).

Fiecare dintre aceste programe nu doar că oferă consumatorilor şi altora prilejuri de a fi „ascultaţi“ de către companie, dar în acelaşi

timp produce date care, compilate, analizate şi prezentate aşa cum trebuie, pot ajuta managerialul să anticipeze schimbarea şi să ia decizii mai bine întemeiate. Mai mult, tipul de date produs acoperă tocmai domeniile politic, social şi valori, care, în general, sunt deficitare în cele mai multe planificări ale corporaţiilor.

De aceea întreaga tendinţă de participare a publicului trebuie privită drept potenţial preţioasă, şi nu doar ca o ameninţare.

Programele specifice sugerate mai sus diferă mult ca beneficii, costuri, riscuri, credibilitate etc. Tocmai de aceea ele nu trebuie puse în aplicare la un nivel exhaustiv, al întregii corporaţii, ci ar trebui examinate şi testate la scară redusă. Responsabilitatea de a concepe asemenea experimente ar trebui să revină Consiliului de Sfătuitori Publici şi tot el ar trebui să se ocupe de finanţare şi furnizarea de asistenţă tehnică necesară desfăşurării lor, aşa încât companiile operatoare să nu trebuiască să suporte singure costurile.

Un Consiliu de Sfătuitori Publici care anunţă de la bun început că nu este în posesia tuturor răspunsurilor referitoare la participarea publică, dar că este serios preocupat de găsirea unora dintre aceste răspunsuri, va avea o credibilitate mult mai mare, atât în comunitatea afacerilor, cât şi în comunitatea mai largă, decât unul care recurge la obişnuita retorică. La fel, un Consiliu care este pregătit să întreprindă nişte experimente reale va fi mai respectat, chiar şi pentru neajunsurile sale, decât o tradiţională comisie consultativă care se mărgineşte să declare că va studia problema.

În acelaşi timp, implicarea în aceste organisme locale şi contactul cu oameni de la toate nivelurile lui Beli System îi creează Consiliului atât un curent favorabil, cât şi un simţ al realităţii.

Dacă presupunerea că problema responsabilităţii corporaţiei şi a implicării publicului va fi probabil mai mult şi nu mai puţin dezbătută este corectă, atunci Strategia

4 oferă AT&T posibilitatea de a întreprinde ceva serios, substanţial şi creativ în această direcţie.

În absenţa unui Consiliu de Sfătuitori Publici sau a unui mecanism similar, chestiunile de reglat între Corporaţie şi public sunt stabilite nedemocratic. Grupuri extremiste sau foarte nereprezentative îşi pot alege terenul pentru atacuri de gherilă împotriva sistemului telefonic. Existenţa unui Consiliu democratic constituit şi cu adevărat independent nu va proteja şi nici nu ar

trebui să protejeze Corporaţia de critici. Dar ea poate stabili regulile jocului pentru dezbateri şi face procesul mai constructiv şi mai responsabil. Ea poate furniza un mijloc de punere în discuţie democratică, acum pur şi simplu inexistentă.

Pentru a rezuma, aşadar, *Strategia 4: Modelul de Prevenire Anticipată* aduce lui AT&T:

- o ocazie de a întări serviciul de planificare al corporaţiei prin contactul cu comunitatea şi alte grupuri ale căror politici vor influenţa tot mai mult viitorul companiei;
- o ocazie de a pune la punct un nou tip de bază de date manageriale care vor ajuta la luarea sau probarea deciziilor de fixare a tarifelor, investiţii şi concentrare a capitalului;
- o ocazie de a identifica dinainte orientări ale companiei ce ar putea atrage reacţii ostile din partea unor abonaţi organizaţi sau neorganizaţi;
- o ocazie de a întări moralul angajaţilor, recuperând o parte din prestigiul pierdut din cauza unor aparente eşecuri de anticipare şi rezolvare a nemulţumirilor unor categorii de consumatori;
- o ocazie de a exercita supremaţia naţională.

Recomandare: Din aceste motive, cred că Strategia 4 ar trebui serios studiată înaintea luării unei decizii.

NOTĂ ASUPRA INDEPENDENŢEI

Independenţa Consiliului de Sfătuitori Publici este importantă nu doar pentru că îi asigură credibilitatea, ci şi pentru că ea va spori gradul de cooperativitate în producerea de informaţii utile planificării şi prevenirii anticipate.

Independenţa Consiliului poate fi consolidată pe diferite căi. Nu este aici locul să evaluăm toate aceste metode, ci doar să înşiruim unele dintre ele:

1. *Financiar.* Consiliul ar trebui să aibă o sursă garantată de suport financiar – nu integral dependentă de AT&T. Consiliului ar trebui să i se acorde şi dreptul de a primi în anumite condiţii fonduri din alte surse.
2. *Componenţă.* Consiliul trebuie să reflecte anumite categorii. Trebuie să fie cât de democratic posibil, atât în compoziţie, cât şi în preceduri, nepermiţând totodată ca sistemul telefonic, o resursă naţională, să devină fotbalul politic al unor grupări cu totul nereprezentative.

   Dificultăţile de selectare a membrilor Consiliului sunt prea compexe pentru a fi abordate în această discuţie preliminară, nemaispunând că metoda de selectare este desigur absolut crucială pentru stabilirea independenţei, eficacităţii şi credibilităţii consiliului. înainte de a se lua o decizie trebuie explorată sistematic o gamă largă de metode alternative.

   La orice metode s-ar ajunge în cele din urmă, aş recomanda totuşi insistent ca membrii Consiliului de Sfătuitori Publici să nu fie directori sau salariaţi ai AT&T ori ai filialelor sale. Membrii sau angajaţii Consiliului ar trebui să se angajeze ca, în cazul plecării, să nu accepte contracte cu Beli System, sau posturi în cadrul acestuia sau al oricărei organizaţii ce subsidiază Consiliul.
3. *Editare.* Consiliul ar trebui să aibă dreptul de a a-şi publica descoperirile şi recomandările.

Mare parte din activitatea Consiliului – cea implicând experimentarea practică – nu se poate desfăşura fără consimţământul AT&T şi al filialelor sale. În acest sens, Consiliul nu poate funcţiona aşa cum trebuie fără un sprijin neîntrerupt din partea companiei. Totodată, demnitatea Consiliului şi puterea sa de a-şi face publice opiniile îl înzestrează cu o anumită măsură de influenţă independentă.

Acest lucru creează în fapt un sistem de verificări şi

echilibru esenţial pentru credibilitatea şi eficacitatea sa. Fiindcă nu este doar o comisie mai specială, ci parţial o întreprindere activă al cărei personal şi membri vor fi în contact continuu cu oamenii de la toate nivelurile lui Beli System, probabil că va înţelege dificultăţile cotidiene implicate în gestionarea sistemului şi va împărtăşi ideea necesităţii informaţiei de „prevenire anticipată“.

Rămâne de sperat că acest Consiliu nu se va vedea pe sine doar ca un critic sau „câine de pază“ al Corporaţiei, ci ca pe un aliat în depistarea viitoarelor probleme, în conceperea raporturilor cu instituţiile şi agenţiile comunităţii, în prepararea sistemului naţional de comunicaţii pentru o rapidă schimbare.

Apendice B

LISTA PARŢIALĂ. A PERSOANELOR CONSULTATE

Adelson, Marvin	Profesor de organizare, University of California, Los Angeles
Allingham,Jack	Catedra de Sociologie, University of Western Ontario
Alston, Angus	Preşedinte, Southwestern Bell
Baker, William O.	Vicepreşedinte, Bell Telephone Laboratoires
Barret, Charles Associates	Vicepreşedinte, Newmeyer
Benn, Anthony Wedgwood	Parlamentar, Marea Britanie
Blass, Walter	Director, Planificarea Corporaţiei New York Telephone
Block, Edward	Vicepreşedinte adjunct, Relaţii cu Publicul şi Informaţii despre Angajaţi
Bode, Hendrik W.	Profesor de construcţii de maşini, Harvard University
Boettinger, Henry M.	Director, Ştiinţe de Management, American Telephone &Telegraph
Borwick, Richard	Vicepreşedinte, Newmeyer Associates

Collis, Sidney R.	Vicepreşedinte adjunct, Planuri de construcţii; American Telephone & Telegraph
Cook, George	Vicepreşedinte, Probleme de Reglementări Oficiale; American Telephone and Telegraph
Crossland, Edward B.	Vicepreşedinte, Relaţii Federale; American Telephone & Telegraph
De Butts, John	Preşedinte al Consiliului de
American	Telephone and Telegraph
Dordich, Herbert	Director, Biroul de telecomunicaţii; Municipalitatea New York
Dynes, Charles	Director de Informaţii, Relaţii cu Publicul şi Informaţii despre Angajaţi; American Telephone and
Ehrlich, Robert W.	Director, Studii de Planificare Corporaţională; American Telephone and Telegraph
Fisk, Jones B.	Preşedinte, Bell Telephone Laboratories, Inc.
Galli, Anthony & Co.	Vicepreşedinte, N.W. Ayer
Geijouy, Herbert	Profesor de Administraţie Publică;
New York, Albany	State University of
Johnson, Leland	RAND Corporation

Johnson, Nicholas de Comunicaţii	Comisar, Comisia Federală
Kamiya, Haruo	Centrul Executiv Central, Zendentsu (Sindicatul Lucrătorilor din
Kobayashi, Koji	Preşedinte şi Director Executiv, Nippon Electric
Kokado, Hiroshi	Manager Adjunct, Divizia de Cercetare Managerială; Nippon Telephone & Telegraph Corp.
Lloyd-Jones, David	Membru Camera Reprezentaţilor, Subcomitetul Ales pentru Educaţie
McKay, Kenneth	Vicepreşedinte, Construcţii de Maşini; American Telephone and Telegraph
Me Mains, Harvey	Director, Ştiinţe ale Managementului; American Telephone and Telegraph
Moulton, Horace General, American Telegraph	Vicepreşedinte şi Consilier Telephone and
Owens, Cornelius	Vicepreşedinte Executiv, American Telephone and
Ozawa, Haruo	Manager Adjunct, Manager, Divizia de Cercetare Managerială; Nippon Telephone & Telegraph
Rommes, H.I.	Preşedinte al Consiliului

	de Administraţie (Pensionat), American Telephone and
Rosoff, Peter	Director, Cercetare Legislativă; American Telephone and Telegraph
Ryan, James	Vicepreşedinte Adjunct, Relaţii cu Publicul şi Informaţii despre Angajaţi; American Telephone and Telegraph
Sanuki, T.	Profesor Japan Development Bank, Waseda University
Simis, Theodore	Vicepreşedinte Adjunct, Marketing şi Planuri de Servicii; American Telephone and Telegraph
Singer, Ben	Profesor de sociologie, Dartmouth College
Straley, Walter	Vicepreşedinte, Deere&Co.
Tait, Lee	Vicepreşedinte şi manager, General The
of Virginia	
Takeda, Teruo	Manager, Divizia de Cercetare Managerială; Nippon Telephone & Telegraph Corp.
Tekeuchi, Misao	Şef Secţia de Control, Divizia de Cercetare Managerială; Nippon telephone & Telegraph Corp.
Taylor, Phil	Vicepreşedinte Adjunct,

Relaţii cu Publicul şi Informaţii despre Angajaţi;
American Telephone and
Telegraph

Thayer, Gordon

Vicepreşedinte Executiv, Informaţii despre Afaceri, Programul de Sisteme; Beli Telephone and Telegraph

Tirone, James

Director de Informaţii, Planificare, Relaţii cu Publicul şi Informaţii despre Angajaţi; American Telephone and Telegraph

Vincent, Marcel

Von Auw, Alvin

Preşedinte al Consiliului de Administraţie şi Director Executiv, Beli Canada

Wells, John E.

Co.

Vicepreşedinte, American Telephone and Telegraph

Williamson, Clifton

Manager de Marketing General, The Pacific Telephone and Telegraph

Wolontis

Vicepreşedinte Adjunct, Construcţii de Maşini; American Telephone and Telegraph

Director executiv, Cercetare Operativă şi Patente; Bell Telephone Laboratoires.

DESPRE ALVIN TOFFLER

Operele de referinţă ale criticului social şi viitorologului Alvin Toffler sunt „Al Treilea val“, „Şocul viitorului“, (care a câştigat Prix du Meilleur Livre Etranger şi Mc Kinsey Foundation Book Award pentru „distinsa contribuţie la literatura managerială“), „Puterea în mişcare“, „Război şi antirăzboi“. Cărţile sale s- au vândut în peste 10 milioane de exemplare în peste 30 de ţări. Le-au citat importanţi lideri politici ca Zhao Ziyang, primul ministru al Chinei, Gandhi în India, Richard Nixon şi mulţi alţii. Le-au studiat îndeaproape manageri de top din SUA şi Japonia şi au intrat în bibliografia obişnuită a cursurilor universitare din cele mai diverse domenii, de la economie, planificare şi management până la filosofie, sociologie şi literatură.

Absolvent al New York University, Toffler a lucrat cinci ani ca sudor, montor şi muncitor la linia de asamblare, înainte de a-şi începe cariera de ziarist. A fost angajat în presă pentru a acoperi subiecte legate de relaţiile dintre forţa de muncă şi management, economie şi politică. După un stagiu în calitate de corespondent la Washington, a devenit editor asociat la revista Fortune. Mai târziu a fost pentru o scrută perioadă Profesor Vizitator la Cordell University, a fost Savant Vizitator în cadrul Rüssel Sage Foundation şi a predat la Noua Şcoală pentru Cercetare Socială. Recent desemnat membru

al Asociaţiei Americane pentru Progresul Ştiinţei, este un conferenţiar foarte căutat şi deţine titluri onorifice în ştiinţe, litere şi drept.'

Este căsătorit şi are o fiică adultă. Soţia sa, Fleidi, îi este şi colaboratoare şi urmează de asemenea o carieră independentă de conferenţiar.

Căznindu-se încă să stabilească forma precisă a noilor lor instituţii, sfâşiate între centralizatori şi descentra- lizatori, naţionalizatori şi privatizatori, toate studiază noua AT&T cu intens interes.

Menţinerea vechii structuri a AT&T ar fi garantat Americii, în scurtă vreme, pierderea pretenţiilor de a avea cel mai avansat sistem de telecomunicaţii din lume. încă din 1972, adică pe când scriam acest raport, întrebarea care frământa ţara nu era *dacă* trebuie spart vechiul sistem, ci cum.

Am început să prezint în acest capitol o strategie efectivă de spargere a lui Beli System. Prin acest lucru am călcat pe bătături multă lume. Folosind conceptul de cadru şi module, am îndemnat la abandonarea unor funcţii cheie ale companiei şi i-am atacat politica de integrare verticală. Am pus la îndoială atât cererea guvernului federal de separare a lui Western Electric, cât şi insistenţa teologică a AT&T pentru păstrarea posesiei braţului său producător. (Ambele mi s-a părut, nu realizau esenţialul).

Mai important, strategia propusă în aceste pagini a reconceptualizat rolul cercetării şi dezvoltării în companie, sugerând că o secţiune de cercetare de mare putere ar putea fi transformată şi într-un „generator de iniţiativă“ şi ar putea aduce mari profituri. (Din păcate, această sugestie nu a fost încă după ştiinţa mea, implementată, deşi viitoarele Beli Labs ar putea foarte bine pivota în jurul ei).

în cele din urmă – şi acesta a fost punctul

cel mai fierbinte – sugeram ca AT&T să nu mai fie proprietara sută la sută a companiilor sale operatoare. Era o idee inacceptabilă şi înspăimântătoare pentru 1972. Nevrând să-mi înstrăinez cu totul conducerea lui Beli, am formulat ideea cât s-a putut mai delicat. Vedeam însă în renunţarea, cel puţin parţială, la companiile operatoare, un element esenţial oricărei reconfigurări strategice a Sistemului.

Ceea ce reprezenta atunci o sumă de propuneri eretice pentru o dezbatere în interiorul AT&T a devenit o controversă înverşunată la nivel naţional şi chiar mondial. Se poate obiecta că adoptând (sau fiind forţată să adopte) unele dintre aceste politici strategice, AT&T s-a expus la riscuri fără precedent. Şi totuşi, credeam, şi încă mai cred, că întârzierea mişcării în direcţiile

RAPORT:

generale consemnate aici ar fi adus riscuri şi mai mari nu doar pentru AT&T, ci şi pentru Statele

Viitorul Beli System poate fi imaginat drept centrul de inteligenţă al unei Constelaţii de companii şi organizaţii ce conlucrează pentru menţinerea şi continua dezvoltare a capabilităţii naţionale de comunicaţii prin voce şi de date. Pentru ca Beli să îndeplinească acest rol, nu trebuie să se mai extindă deloc. În vreme ce Constelaţia însăşi s-ar extinde neîndoielnic o dată cu nevoile de comunicaţii ale ţării, compania Beli, în calitate de centru sau nucleu al Constelaţiei, ar deveni mai subţire, mai compactă, mai puternică. Influenţa şi puterea de integrare a comunicaţiilor i-ar fi mult extinse.

Aşa că Beli trebuie să aibă grijă să păstreze un strâns control asupra calităţii tehnice, cercetării şi dezvoltării, deciziilor de

investiţii majore, planificării, activităţilor de calificare profesională şi coordonare şi a altor asemenea funcţii ce urmează a fi discutate pe larg mai jos.

Prin combinarea acestor orientări – crearea Constelaţiei şi deplasarea în afară a anumitor funcţii, pe de o parte, şi întărirea funcţiilor de control ale lui Beli System, pe de alta, AT&T ar putea:

- să-şi regularizeze creşterea
- reduce personalul
- reduce cârcotelile directe
- reduce povara luării deciziei la nivelurile superioare ale corporaţiei
- spori flexibilitattea în alocarea resurselor
- să se întărească politic foarte mult prin crearea unei vaste reţele de furnizori locali şi naţionali şi de aso- ciaţi la Constelaţie ale căror interese vor coincide cu cele ale lui Beli System

Asemenea schimbări ar mări, după părerea mea, abilitatea corporaţiei de a opera cu o noutate ridicată, de a experimenta, de a limita impactul unei greşeli sau al unui dezastru şi ar transforma-o într-o organizaţie al cărei produs esenţial este comanda.

Lucrul cel mai important, combinarea acestor politici va face posibilă o conversie fundamentală a AT&T dintr-o organizaţie piramidală spre forma super-indus- trială bazată pe ideea unui „cadru“ semi-permanent şi pe componente „modulare“ mai puţin durabile (în restul acestui raport voi face prin urmare o distincţie între „Funcţii modulare“ şi „Funcţii ale cadrului“).

Crearea Constelaţiei ar trebui începută cu transferul în afară, dinspre Beli însuşi spre alte companii sau organizaţii ce vor contribui la formarea constelaţiei, al anumitor funcţii. Pentru a urmări ţelul propus, managerii Beli ar trebui deci să acorde o atenţie specială anumitor candidaturi la transfer:

1. Activităţile care implică o muncă simplă,

repetitivă, de tip industrial.

2. Activităţile care solicită mari investiţii de capital.

3. Activităţile controversate în plan social sau politic.

4. Activităţile care pot fi îndeplinite mai economic pe baza capabilităţii altora.

Memorând aceste orientări, să examinăm actuala organizare.

WESTERN ELECTRIC

Istoriceşte, criticii AT&T au cerut separarea lui Western Electric pe temeiul că Western îngraşă profiturile Beli încărcând preţul echipamentelor. AT&T a contraatacat susţinând că Western poate produce echipament mai bun la preţuri mai mici decât ale oricui şi că trebuie să rămână în cadrul lui Beli System din pricina strânselor legături cu procesul de cercetare şi dezvoltare.

Această dispută, oricât de importantă va fi fost în trecut, eclipsează anumite chestiuni mai largi şi, după mine, mai importante. Ele se învârt în jurul unei opţiuni: ce fel de corporaţie vrea AT&T să fie pe viitor.

Până acum, factorii de decizie din Western au schiţat mai mult inconştient viitorul companiei de câte ori au luat o hotărâre de „producere sau achiziţionare". Aceste decizii s-au bazat pe consideraţii de economie, strategie şi complexitate. Astfel, după cum explică raportul McKinsey despre Western, „Deciziile de producere sau achiziţionare bine cumpănite... ajută la îndeplinirea obiectivelor de suprimare şi reducere a . costurilor şi ajută la cea mai bună utilizare a fabricilor şi capitalului"[97]. Aici, consideraţiile economice primează. Conducătorii lui Western au încercat şi să urmeze liniile strategice trasate de Instrucţiunea Companiei 1010 care le ordonă, în general, să *producă* acele piese care „intră în componenţă, controlează direct

sau afectează, căile de comunicaţii“ şi să le *cumpere* numai pe acelea care „nu sunt parte integrantă a reţelei de comunicaţii“[98]. în cele din urmă, ei au luat în seamă complexitatea problemei în discuţie şi Western şi-a stabilit obiective privind achiziţionarea din afară a unor piese relativ simple[99].

Totuşi, aceste consideraţii privesc natura muncii angajate în producţie, şi felul de organizare ce rezultă din ea.

Azi, angajaţii Western prestează esenţialmente trei tipuri de muncă: 1) artizanat tradiţional *pre-industrial* bazat pe o calificare căpătată de-a lungul anilor de slujbă; 2) muncă industrială de natură rutinieră sau repetitivă, într-o fabrică „sau într-un birou de tip fabrică" şi 3) artizanat şi „artizanat cerebral" care solicită calificări bazate pe tehnologie avansată, calificări bazate pe o pregătire intensivă anterioară slujbei şi manipulare creativă de simboluri precum aceea din cercetare, programare complexă a computerelor, planificare de sistem etc. în Western găsim trecutul, prezentul şi viitorul deja reprezentate.

Aşa după cum industriile textilă şi minieră erau caracteristice şi cruciale pentru primele stadii ale revoluţiei industriale, urmate de industriile chimică şi de automobile într-o etapă ulterioară, ne putem aştepta ca anumite industrii să-şi asume un rol critic pe durata tranziţiei spre societatea super-industrială. Printre ele se află comunicaţiile şi informaţiile, dar nu acele sectoare ale lor ce sunt doar modelate după întreprinderi industriale standard.

Industriile ce vor fi specifice zilei de mâine şi care îi vor fi în cel mai înalt grad esenţiale, vor fi fundamental cele bazate pe ultimul dintre aceste trei tipuri de muncă. Societatea va avea nevoie în continuare de produsele rutinei industriale. Dar prestigiul industriilor bazate pe această formă a muncii se va

prăbuşi, ca şi importanţa şi, probabil, profitabilitatea lor, după cum s-a întâmplat deja cu textilele, mineritul şi cu alte asemenea industrii. Pe măsură ce societatea super- industrială se va dezvolta, companiile bazate pe al treilea tip de muncă vor forma avangarda industriei şi, în timp, vor atrage cei mai buni oameni, cele mai bune creiere şi cel mai mare suport financiar.

Aserţiunea este, desigur, imposibil de „dovedit“, după cum ar fi fost imposibil să le dovedeşti producătorilor de textile din New England sau companiilor miniere din Virginia de Vest că industriile lor erau sortite să-şi piardă rolul central în economie. Şi totuşi, ea este justificată atât de istorie, cât şi de modelul de super-industrialism din care decurge acest raport.

Acest lucru înseamnă că, la Western, deciziile de cumpărare sau achiziţionare ar trebui să ţină cont nu doar de criteriile uzuale de economie, strategie şi de complexitate, ci şi de efectul lor pe termen lung, asupra balanţei tipurilor de muncă. Convertirea Western dintr-o organizaţie accentuat industrială într-una super-industrială ar putea depinde de înlăturarea unora dintre mai simplele funcţii rutiniere de producţie, coroborată cu menţinerea şi dezvoltarea activităţilor mai complexe şi avansate, care în genere se dovedesc a fi şi cele mai intim legate de Beli Labs şi procesul cercetării.

Diferenţa este exemplificată de contrastul dintre producerea de receptoare şi crearea unui sistem electronic de conectare. Dacă se poate spune că alte companii ar fi capabile să producă receptoare adecvate la niveluri de preţ şi performanţă socială corespunzătoare, este improbabil că vreo altă companie din Statele Unite ar putea produce resursele şi sofisticatele calificări necesare pentru a concepe, construi şi instala unităţi ESS la fel de bine ori la fel de ieftin ca Western. Mai mult, procesul convertirii reţelei Beli în ESS

utilizează muncă de al treilea tip şi este legată direct de potenţialul de cercetare al Beli Labs.

în declararea ţelului este „implicată şi dorinţa de a transforma altora părţile mai „accesibile“ ale muncii lui Bell System, întotdeauna, bineînţeles, sub strâns control pentru a asigura niveluri înalte de performanţă tehnică, economică şi socială. La Western, deciziile ar trebui să fie în clară conexiune cu natura muncii.

BELI. TELEPHONE LABORATORIES‡‡

Beli Labs reprezintă una dintre marile resurse intelectuale ale lumii şi o cheie pentru viitorul Sistemului. Iar ele reprezintă de asemenea o activitate a lui Beli System ce *nu poate* fi îndeplinită la fel de bine de vreo altă corporaţie sau agenţie.

Succesul Laboratoarelor s-a întemeiat pe conceptul de integrare tehnică – legăturile cele mai apropiate cu putinţă între teorie şi practică, între cercetare şi dezvoltare şi producţie. Nu propun aici dezintegrarea, ce s-ar putea vădi fatală, ci *extinderea integrării tehnice* în toată Constelaţia de Comunicaţii Beli – un sistem mai întins decât cel mărginit de frontierele oficiale ale AT&T.

Urmărirea temeinică a noului ţel propus pentru corporaţie ar însemna ca AT&T să-şi împrăştie funcţiile şi să-i încurajeze pe alţii, să şi le asume şi să se alăture Constelaţiei. Beli Labs ar putea fi solicitate să furnizeze altora, pe bază de contract sau altcumva, unele dintre tipurile de sprijin pe care le asigură acum pentru Western Electric. La drept vorbind, dacă Western şi-ar transfera unele dintre funcţiile sale de rutină şi repetitive către alţii, Beli Labs ar putea avea ocazia de a crea, acolo unde sunt necesare, ramuri suplimentare de colaboratoare sub forma uneia sau mai multor companii neaparţinând de Beli.

Beli Labs şi-ar putea asuma oricum o

‡‡ Am preferat să păstrăm şi aici denumirea originală, cu alternativa sa prescurtată Beli Labs, în locul traducerii româneşti: Laboratoarele Telefonice Beli (n.t.)

funcţie capitală suplimentară – aceea de „generator de iniţiativă“. De-a lungul anilor, invenţiile BTL au format baza întregii industrii. Ele au fost totuşi privite ca produse secundare, şi nu ca produse primare ale strădaniilor BTL. în plus, din cauza decretului asupra consimţământului, Beli a putut dispune numai limitat de patentele sale şi

a fost îngrădit în privinţa sumelor ce le putea pretinde în shimbul lor[100].

S-ar putea concepe Laboratoarele, pe de altă parte, nu doar ca suport al Beli System, ci ca o agenţie însărcinată în mod explicit cu generarea de noi industrii bazate pe tehnologie sau de companii necesare în domeniul comunicaţiilor. Astfel ele ar putea depăşi faza pasivă de vindere a licenţelor şi ar putea ajuta în mod activ la organizarea unor noi afaceri de exploatare a patentelor lor, poate în baza unui „joint venture temporar" cu companii existente din afară. BTL ar putea concura la crearea unei noi corporaţii în domeniul înaltei tehnologii, cu care să încheie un acord de împărţire echitabilă a profitului pe un număr fix de ani, după care aceasta din urmă ar dispune riber de patrimoniul său. Acest aranjament temporar este în consonanţă cu organizarea ad-hocratică, modulară şi ar sluji două scopuri: i-ar linişti pe cei ce se tem de o concentrare economică necuvenită şi în acelaşi timp ar garanta că BTL nu se poate culca pe lauri. Pe termen lung, ar putea însemna o exploatare mai rapidă şi mai eficientă a inovaţiilor BTL şi, din moment ce participarea BTL se va întinde pe anii de început, de creştere rapidă, ai diferitelor noi afaceri, ar putea genera un capital însemnat pentru Laboratoare.

Că. este sau nu adoptată funcţia de „generator de iniţiativă", Laboratoarele vor continua desigur să se schimbe, o dată cu extinderea frontierelor cunoaşterii ştiinţifice şi tehnologice, în direcţii neaşteptate. Astfel,

ne-am putea închipui un salt semnificativ al ştiinţelor vieţii, de pildă, sau în tehnologia aparatelor de detecţie, sau în oricare din multele domenii privite acum ca tangenţiale comunicaţiilor telefonice şi transmiterii de date. Este, de asemenea, probabil ca, de cumva corporaţia adoptă noul ţel propus, Laboratoarele să interacţioneze cu alte componente ale lui Beli System în mai multe puncte decât este cazul azi

când influenţa primordială a BTL este dirijată prin Western Electric şi un grup de legătură la 195. Vor fi necesare conexiuni interne mult mai complexe, dintre care unele vor fi discutate mai jos, la „Mediu“.

COMPANIILE OPERATOARE

Companiile operatoare Beli se confruntă azi cu o listă în creştere de dificultăţi, printre care creşterea rapidă, nevoile de capital extrem de mari, ratele ridicate ale fluctuaţiei muncitorilor, vandalism, securitate fizică, pierderi de receptoare şi o sporită rezistenţă politică. Multe dintre aceste dificultăţi ar fi uşurate de aplicarea propusului nou ţel al companiei.

Dacă am aplica ferm principiul că Beli va furniza numai acele produse şi servicii pe care alţii nu le pot oferi la niveluri echivalente de cost, calitate şi preocupare socială, am vedea că multe dintre funcţiile îndeplinite acum în interior de companiile operatoare ar putea fi în fapt îndeplinite de către alţii – uneori cu mari beneficii pentru toţi cei implicaţi.

De-a lungul anilor companiile operatoare au contractat o mare varietate de funcţii, de la tăierea crengilor copacilor la întocmirea şi livrarea cărţilor de telefon. Dacă, de-a lungul timpului, au existat, bineîn- ţores, dificultăţi cu unele dintre aceste experimente, ar fi extrem de sănătos, pentru viitorul sistemului ca întreg, să se poată găsi căi de efectuare a transferului multor funcţii adiţionale cu condiţia unui strict control al calităţii

economice şi sociale.

în nucleele etnice urbane, de pildă, s-ar putea crea un puternic înveliş de protecţie prin contractarea cu companii deţinute de negri, latino-americani sau por- toricani, ori cu cooperative din zonă, a responsabilităţilor de reparaţii, întreţinere, instalare şi deconectare ce revin acum companiilor operatoareDaAntreprenorii locali, lucrând sub o strictă supraveghere, ar avea acces

mai uşor şi mai sigur la facilităţile de comunicaţii domestice sau de afaceri în zone de risc înalt. Intr-o perioadă de crescândă diversitate socială şi tensiuni sporite între grupuri, operaţiunile zilnice de teren ale filialelor Beli ar fi probabil tot mai stânjenite de politicile tradiţionale, favorizând lucrul între zidurile companiei şi de practicile de afaceri standardizate. Pe de altă parte, Beli Canada a descoperit că politica sa de contractare a unei mari părţi din munca locală cu mici companii de limbă franceză a dus la relaţii cu comunitatea din Quebec mult mai bune decât ar fi fost altfel posibil.'[02]

Relaţia de contractare implică totuşi pre-existenţa unor antreprenori bine finanţaţi, echipaţi şi calificaţi. O soluţie alternativă care a fost deja vehiculată spre dezbatere se bazează pe modelul scutirii de taxe şi s-ar putea dovedi mai practică în domeniile unde antreprenorii gata formaţi nu există. Astfel, Henry Boettinger scrie într-o notă supusă discuţiei şi datată 7 aprilie 1970:

„Analogă ar fi relaţia dintre dealerii de automobile, care sunt oameni de afaceri «independenţi», şi producătorii care concep şi execută produsul, îi găsesc finanţarea, îi fac publicitate la nivel naţional, oferă garanţia şi îi califică pe angaiatii dealerului în întreţinerea liniei."[103]

Urmând această argumentaţie, Boettinger se întreabă dacă telefoanele cu fise n-ar putea intra în proprietatea unor oameni de afaceri locali, care să posede o licenţă de la Beli şi să se angajeze faţă de Beli în ceea ce priveşte instalarea, întreţinerea şi unele

încasări. Concesionarul sau posesorul local de licenţă şi-ar angaja proprii oameni şi, cunoscând condiţiile economice, sociale şi politice locale ar putea să amplaseze şi să reamplaseze telefoane, lucrând cu poliţia locală şi alte agenţii, iar personalul său ar putea fi calificat de Beli contra cost.

Acelaşi principiu, dacă e nevoie cu unele modificări, poate fi aplicat în gestionarea parcului auto, mutarea staţiilor deconectate, anumite funcţii ale birourilor locale cum ar fi strângerea fiselor, încasarea facturilor şi rezolvarea reclamaţiilor, instalarea şi întreţinerea anumitor sisteme specializate de comunicaţii pentru afaceri etc.

Desigur, nu se poate introduce o asemenea politică pe scară largă înainte să se fi întreprins, de către companiile operatoare, o pregătire adecvată pentru furnizoare de monitorizare, supervizare, calificare, control al calităţii, servicii de sprijin financiar şi de altă natură, pentru organizaţiile din cadrul Constelaţiei de Comunicaţii Beli. Companiile operatoare ar trebui să se pună în mişcare pentru a dezvolta aceste capacităţi în anii imediat următori, în perspectiva de a face posibilă implementarea pe termen lung a noului ţel adoptat de Beli System.

La fel cum implică o relaţie nouă între companiile operatoare afiliate şi comunităţile în care ele operează, acest fapt îndeamnă şi la o revizuire a legăturilor existente între AT&T şi afiliaţi.

În primul rând, este chestiunea numărului. în anii din urmă am asistat la o creştere a numărului companiilor telefonice principale, căci mai multe dintre acestea au fost subdivizate. Cum ne îndreptăm spre mai marea diversitate, ne putem aştepta la o creştere a numărului companiilor telefonice principale. Numărul 21 nu are nimic sacru. Cum variaţiile regionale şi locale, sau

presiunile organizatorice interne o cer, subdivizarea în continuare este de aşteptat.

în al doilea rând, companiile operatoare se bazează acum pe distincţii geografice. în funcţie de natura schimbărilor ce se prevăd, ar putea fi necesară integrarea anumitor servicii prin crearea unor companii operatoare naţionale care să se specializeze pe un

anumit tip de servicii, companii operatoare bazate pe funcţie, nu pe regiune. Probabil că în anii ce vin sistemul va fi caracterizat de o îmbinare a acestor două principii.

În ultimul rând, se ridică problema controlului financiar. AT&T deţine azi un uimitor procent de participare de peste 90% la 18 din cele 21 de companii telefonice principale. Cifra este mai mică doar în cazurile lui New England Telephone, Mountain States Telephone şi Pacific Northweest Telephone[104]. Se pune acum întrebarea dacă este necesar un control atât de strict. Micşorând cotele proprii de participare şi deschizând publicului posibilitatea unui anumit grad de proprietate, s-ar putea strânge cantităţi semnificative de nou capital. Această opţiune are, desigur, implicaţii financiare pe termen foarte lung care impun studii şi precauţie.

Există, totuşi, precedente în istoria corporaţiei când s-a operat cu cote de control mai reduse. Astfel, în perioada de formare a corporaţiei, una marcată de un grad ridicat de noutate şi schimbări rapide asemănătoare cu ale noastre Beli deţinea îndeobşte 30 %-50% din pachetul de acţiuni al companiilor operatoare afiliate, de obicei 35%. Această poziţie minoritară era întărită de prevederi ce împiedicau să se împrumute fonduri din afară fără aprobarea lui Beli. Beli era reprezentat în consiliul de administraţie al fiecărui afiliat, avea acces deplin la informaţii şi păstra şi alte pârghii de control.

Reducerea participării AT&T la companiile

afiliate are însă şi implicaţii de alt fel decât financiare. Ca şi transferul în afară al anumitor funcţii, ea este gândită pentru a integra puternic Beli în comunităţile locale în care operează. Politica participării minoritare urmată de Beli la începuturi se circumscrie încercării conştiente de a cuceri sprijin local şi a dat roade.

Programamul sugerat aici – contractări, acordare de licenţe şi împărţire a proprietăţii – ar aduce multe avantaje pe termen lung pentru Beli.

Prin edificarea în cadrul Corporaţiei a unei reţele de mici afaceri şi organizaţii ale căror interese politice se suprapun celor ale Sistemului, el îşi crează aliaţi în dezbaterile ce se iscă în jurul, reglementărilor. Responsabilitatea atât pentru eşecuri, cât şi pentru succese se •transferă astfel mai aproape de nivelul local – din care fac parte mulţi parteneri. Se încurajează creşterea micilor afaceri sănătoase, în special în comunităţile din interiorul oraşelor unde absenţa unei clase de mijloc viabile ridică serioase pericole, nu numai pentru Beli System, dar şi pentru societatea riberă. Se reduc şi primejdioase necesităţi de umflare a capitalului Beli şi totodată se deschide o sursă de capital.

Totuşi, cel mai important aspect este crearea unui sistem în care eşecul dintr-o parte nu interferează dramatic cu operaţiunile liniştite din altă parte şi nici nu afectează imaginea folosită în relaţiile cu publicul a lui Beli System ca întreg. Ea încurajează experimentele pe scară mică de eliminare a greşelilor prin testul practicii şi permite ca succesele acestor experimente să fie adoptate acolo unde sunt relevante fără a fi impuse acolo unde sunt irelevante. Sistemul

ca întreg devine sensibil la reacţia inversă locală, mai conştient de diferenţele locale şi mai prompt în a răspunde schimbătoarelor cerinţe locale.

În fine, se dezvoltă Constelaţia constând din Beli System şi aglomerări de companii, organizaţii, agenţii de servicii şi grupuri asociate. Ideea de „Sistem“ este astfel extinsă, incluzând şi altceva în afară de AT&T însăşi.

Capitolul 11

TF/ FUNCŢII DE CADRU

I

COMENTARIU:

Abandonarea filialelor şi contractările pot ajuta compania să devină mai adaptabilă – dar o şi fac mai dependentă de performanţele altor firme. De aceea am sugerat ca Beli să-şi reducă propriile operaţii şi să le organizeze în „module“, dar şi să întărească în schimb „cadrul“ ce le ţine împreună.

Am descris un nou tip de relaţii între o firmă majoră şi furnizorii din „constelaţia“ sa. Acest nou model de organizare se află undeva între relaţia lipsită de cooperare cumpărător-vânzător şi cea de cooperare dintre cel ce concesionează şi concesionar.

O funcţie de cadru este planificarea şi aici un lucru este clar. Dacă raportul meu a prevăzut cu acurateţe multe dintre schimbările fundamentale ce au survenit în ultimul deceniu şi mai bine, a greşit rău în anticiparea direcţiei schimbării reglementărilor oficiale. În loc să întrevăd masiva tendinţă spre deregle- mentare federală în SUA, am descris o planificare tot mai raţionalizată la nivel federal şi am sugerat cum i s- ar putea adapta AT&T. Aceasta este, după mine, cea mai gravă greşeală de prognoză din raport.

Cititorii „Şocului viitorului“ din 1970 îmi cunoşteau deja gravele dubii asupra planificării de la centru.

De atunci am devenit şi mai critic în privinţa ma- croplanurilor şi am recomandat public, în repetate rânduri, ca forţele pieţii să

fie lăsate să acţioneze în comunicaţii şi alte domenii. Mă pronunţ în favoarea unei dereglementări şi mai radicale, deşi cu schimbări de legislaţie compensatorii pentru protecţia consumatorului.

De ce atunci am sugerat în aceste pagini un proces de planificare aşa de elaborat, dacă nu chiar greoi? Pentru a înţelege de ce, e nevoie să ne amintim care erau condiţiile pe atunci. AT&T era încă o singură companie gigant cu operaţii şi probleme în fiecare comunitate. Era încă strânsă în ghearele de fier ale decretului federal asupra consimţământului. Era atacată din toate părţile. Părea probabil la acea vreme că gradul de control federal va creşte, nu descreşte şi am simţit că dacă trebuia să fie întărită planificarea de sus în jos, trebuia ca ea să fie măcar coerentă şi amănunţită. Mai presus de toate, trebuia pusă în echilibru cu planificarea de jos în sus care să permită utilizatorilor şi altor categorii semnificative să participe la proces.

Susţinând despărţirea lui Beli System, cred că acest raport a încurajat un sistem de comunicaţii mai liber, mai degajat, mai descentralizat şi mai competitiv.

Dar a recunoaşte forţele creative ale pieţei nu înseamnă a nega nevoia unei coordonări a politicii care iese din vederile tuturor companiilor individuale.

SUA sunt laboratorul de comunicaţii al întregii lumi. Dar menţinerea acestei supremaţii va necesita combinarea puterii pieţii cu prevederea nevoilor de comunicaţii pe termen lung – plus capacitatea de a face mari investiţii ce s-ar putea să nu se acopere în decenii. Ceea ce vrea să spună că până şi într-o eră a dereglementării participarea publicului are încă un rol de jucat.

Comunicaţiile sunt prea importante pentru a fi lăsate cu totul în seama presiunilor concuren- ţiale pe termen scurt.

Viitorul sistemului nostru de comunicaţii nu ar trebui decis pe de-a întregul de consideraţii economice. Comunicaţiile sunt, mai întâi, un act social. Ele sunt inerent culturale, politice, psihologice. Reglementarea (sau dereglementarea) telecomunicaţiilor în funcţie de

înguste motive economice semnifică scăparea din vedere a importanţei lor primordiale.

laolaltă într-o lume ce se cutremură, schimbării pradă şi fragmentării.

Telecomunicaţiile intră în componenţa lipiciului care trebuie să ne ţină

indus-

RAPORT:

Tranziţia lui Bell System de la o structură trială spre una super-industriallă şi crearea laţiei de Comunicaţii Beli implică o deplasare a anumitor funcţii în jos şi în afară. Ele nu se

modulele corporaţiei trebuie coordonate. Altfel spus, restructurarea eficace nu cere o controlului central“ nediscriminatorie, ci dimpotrivă, o deplasare selectivă controlată a pot totuşi împlini dacă nu se întăreşte corespunzător maşinăria integrativă a sistemului. Unităţile ad-hocratice sau

Anumite funcţii pot fi exercitate numai de la centru. În termeni organizatorici, acestora li s-ar putea spune „Funcţii de cadru“. Ele au de a face în primul rând cu coordonarea, definirea şi menţinerea standardelor şi cu furnizarea unor servicii şi resurse specializate nu doar afiliaţilor Beli, dar şi companiilor şi organizaţiilor ce fac parte din Constelaţie.

În prima etapă, Organizaţia Cadru s-ar asemăna cu actuala organizaţie 195. Mai apoi, anumite funcţii exercitate acum de 195 vor trebui radical lărgite şi adăugate noi funcţii. (Pentru mai multă uşurinţă voi folosi termenii „Organizaţie Cadru“ şi 195 interschimbabil).

Astfel, multe din prezentele funcţii ale lui 195 ar rămâne pe loc. Este evident, de pildă, că 195 are motive şi resurse unice de a opera Long Lines. Scăderea costurilor de transmisie, împreună cu afluenţa şi mobilitatea în creştere, vor duce la o explozie a solicitărilor

acestei unităţi şi s-ar putea să necesite reorganizarea ei. Dar operaţiile sale, atât la nivel naţional, cât şi internaţional, sunt atât de direct legate de menţinerea Sistemului ca sistem încât ea trebuie să fie operată în continuare de Organizaţia Cadru.

Aria responsabilităţilor ce revin acum lui 195 în materie de operaţii, construcţie de maşini, construcţii şi legături cu Western şi Beli Labs ar rămâne de asemenea pe loc. Pe măsură ce Western şi companiile operatoare vor transfera anumite funcţii, Organizaţia Cadru va trebui să ofere îndrumare, asistenţă tehnică şi alt fel de sprijin pentru organizaţiile non-Bell ce devin părţi ale Constelaţiei. în plus, Organizaţia Cadru şi-ar asuma răspunderea pentru a ajuta companiile operatoare, Western şi Beli Labs, să răzbească prin dificilele tranziţii cu care se confruntă. Ceea ce s-ar putea realiza, în special în privinţa companiilor operatoare, prin furnizarea de asistenţă în planificarea anticipativă, prin formularea unor „cont racte model" şi stabilirea unor „relaţii model" cu companii şi organizaţii din afară, prin servicii de Casă de cliring pentru informaţia referitoare la experienţa tranziţiei etc. Şi ar mai fi noi şi însemnate funcţii legate de definirea şi aplicarea caietelor de sarcini şi a standardelor, punct atât,de important încât va fi dezvoltată pe larg mai jos.

La fel, necesităţile crescânde de capital ale lui Beli vor duce la sporirea importanţei funcţiilor financiare ale lui 195. Din moment ce urmărirea noului ţel depinde în parte de transferarea anumitor cerinţe de capital la companii non-Bell, divizia financiară ar putea

fi solicitată din când în când să le ofere acestora asistenţă tehnică şi ya trebui să ţină cont în planificare şi de nevoile lor. în calitate de bancher central al Sistemului, 195 va primi misiunea de a se mişca şi mai repede decât până acum. Cum proporţiile de noutate din mediul înconjurător cresc, 195 ar putea fi mai adesea chemată să injecteze peste noapte fonduri

pentru scopuri temporare în companiile operatoare, ca răspuns la frecventele şi bruştele oscilaţii ale cererii de comunicaţii şi condiţiilor financiare. Ar putea fi de asemenea necesară crearea unui program de sprijin financiar temporar pentru companii sau organizaţii, antreprenori sau deţinători de licenţe ce fac parte din Constelaţia de comunicaţii. S-ar putea dovedi necesară crearea unor centre interne de doctori sau licenţiaţi pentru anumite obiective. Fundamental este vorba aici de aceleaşi principii ca şi în discutarea integrării tehnice. Integrarea (sau poate, mai exact orchestrarea) financiară se va impune şi ea, dar va trebui să includă un sistem mai larg decât Beli însuşi.

MONITORIZAREA CALITĂŢII

Cum sistemul se îndreaptă spre o tot mai mare independenţă a unităţilor operatoare şi spre forme mai flexibile de contractare externă, închiriere şi poate chiar acordare de licenţe, va fi necesar să se acorde mai mare atenţie menţinerii standardelor, serviciilor şi compatibilităţii sistemului. Funcţia de control al calităţii va solicita mai multe activităţi diferite. Una dintre acestea va fi o punere la punct a prezentului sistem de lucru cu agenţiile ce reglementează extinderea caietelor de sarcini. O a doua, în interiorul sistemului. Iar o a treia va fi o operaţiune de consultanţă şi monitorizare care să-şi propună garantarea respectării standardelor

de calitate în întreaga constelaţie. Acest lucru ar putea cere dispozitive tehnologice suplimentare pentru monitorizare precum şi un grup de asistenţă tehnică şi un corp de inspectori. Consultanţii tehnici şi inspectorii companiilor operatoare şi ai lui Western Electric ar putea ocupa o poziţie de antreprenori sau componenţi de altă natură ai Constelaţiei.

Organizaţia Cadru ar putea avea nevoie de echipe mobile de inspectori care să supervizeze munca organizaţiilor afiliate sau periferice şi să vegheze ca acestea să lucreze conform instrucţiunilor sistemului. Aceste instrucţiuni vor depăşi oricum simpla sferă tehnică. Ele vor cuprinde şi sarcini legate de controlul poluării mediului şi performanţa socială în interiorul comunităţilor locale. Informaţiile adunate de corpul de inspectori vor face cale întoarsă la companiile operatoare independente şi organizaţiile periferice cărora li se vor semnala abaterile de la standarde. Astfel, Sistemul poate începe clădirea unei relaţii de independenţă controlată între funcţia de monitorizare şi operatori. Această independenţă a agenţiei inspectoare va îngreuna tăinuirea deficienţelor, iar problemele în curs de dezvoltare ar fi stârpite mai devreme decât se întâmplă acum.

Evident, simpla informare a companiilor operatoare şi organizaţiilor periferice asupra nivelului lor de performanţă tehnică şi socială nu va fi suficientă în sine. De aceea, ea presupune existenţa unui set de relaţii între Organizaţia Cadru pe de o parte, companiile operatoare şi organizaţiile periferice pe de alta, în virtutea acestora, abaterea repetată de la standardele Sistemului atrage intervenţia de la centru. Altfel spus, dacă o companie operatoare sau un antreprenor este neperformant, Organizaţia Cadru ar trebui să aibă „puteri de urgenţă“ pentru a interveni direct şi a prelua controlul pe durata „urgenţei“. în

orice caz, drepturile Organizaţiei Cadru de a lua o asemenea măsură vor fi clar stabilite dinainte, iar simpla existenţă a acestei puteri va constitui pentru unităţile independente şi organizaţiile periferice un stimulent considerabil spre a nu mişca în front.

Organizaţia de monitorizare a calităţii sau corpul de inspectori va proceda la o continuă testare a Sistemului din punctul de vedere al mulţimii de consumatori: de

pildă, va da telefoane sau va trimite şi va primi alte mesaje în cadrul unui tipar prestabilit menit să asigure o continuă supraveghere a eficienţei operaţionale aşa cum o percepe consumatorul. Totuşi, această activitate nu ar trebui să se mărginească la funcţiile tehnice, ci să cuprindă şi testarea Sistemului prin comandarea de noi echipamente, cereri de schimbare a instalaţiilor şi simularea tuturor varietăţilor de solicitări din partea consumatorilor. Această funcţie de monitorizare continuă va alimenta Sistemul cu informaţii mai rapid decât s-ar întâmpla în cazul în care compania s-ar baza doar pe reclamaţiile clienţilor şi înştiinţările organismelor competente în domeniu. De aceea, organizaţia de monitorizare a calităţii devine o componentă esenţială a sistemului de reacţie inversă necesară corporaţiei pentru o mai eficientă planificare.

MÂNA DE LUCRU

Orice efort serios pentru convertirea AT&T dintr-o structură industrială într-una superindustrială va implica şi ca 195 să-şi asume un rol mai de amploare în dezvoltarea şi desfăşurările resurselor umane nu doar în Beli System, ci în întreaga Constelaţie de Comunicaţii. Pentru ca antreprenorii, concesionarii şi alţii asemenea să-şi poată desfăşura activitatea la nivel înalt, s-ar putea dovedi necesară asistenţa directă din partea Organizaţiei Cadru. Prin urmare, o funcţie de bază a lui 195 în legătură cu mâna de lucru va fi să anticipeze viitoarele necesităţi de

personal şi configuraţiile slujbelor.

încă mai mult, dacă factorii de decizie din generaţia lui Vail îşi puteau motiva muncitorii cu recompense economice relativ simple şi uniforme, acum este vremea recompenselor mult mai complexe. De îndată ce trec de nivelul minim de subzistenţă, angajaţii caută tot mai mult împlinirea în plan psihologic, creşterea, provocarea, varietatea şi sentimentul de a face o

muncă de utilitate socială sau care să aducă satisfacţii morale. Din acestă cauză, munca va trebui să fie tot mai bine adaptată caracteristicilor individuale. Beli a făcut un pas în direcţia cea bună cu experimentele de lărgire a cadrului de lucru. Tot aşa, absenteismul extrem de ridicat poate fi prevenit prin ceea ce inventivele companii producătoare din Germania numesc azi „gleitzeit“ sau orare „glisante“ care îi îngăduie muncitorului să-şi aleagă orele de program care îi convin.[§§106]

Organizaţia Cadru poate asista companiile operatoare şi unităţile periferice ale Constelaţiei prin conceperea, monitorizarea şi întocmirea de rapoarte asupra unor asemenea experimente şi prin încurajarea făţişă a conversiunii relaţiilor firmă-angajat bazate esenţial pe recompensa economică în sisteme motivaţionale mai complexe.

Oricât de dificile par aceste probleme, totuşi s-ar putea ca sarcina de a califica şi recalifica personalul să se dovedească cea mai dificilă pentru Constelaţie. Aici ar putea avea nevoie companiile operatoare, antre-

§§ Acest proces de desmcronizare va fi caracteristic super- industrialismului, când maşinile vor ii mult mai sincronizate iar oamenii mai puţin. Azi un milion de muncitori de la 2000 de firme vest-germane lucrează după principiul „gleitzeit“. Ziua de lucru se împarte în timp „nucleu“ şi timp „flexibil“. în timpul nucleu toată lumea trebuie să fie prezentă. în timpul flexibil muncitorul are posibilitatea de a alege dacă vine sau nu. El îşi poate stabili de asemenea numărul total de ore pe care vrea să le lucreze în fiecare lună şi să lucreze în contul lunii următoare. Complicarea programului este aparent compensată de moralul îmbunătăţit şi absenteismul redus, deşi neîndoielnic mai trebuie întreprinse cercetări în această direcţie.]

prenorii, concesionarii şi alte organizaţii asociate de maximum de ajutor din partea Organizaţiei Cadru.

Pregătirea unui muncitor pentru un rol de utilitate în cadrul lui Beli (sau al oricărei alte companii) cere fundamental trei niveluri de educaţie.

La primul nivel se află simpla *calificare în vederea unei sarcini* – prin care persoana este specializată cu procedurile specifice ale slujbei. Aceasta este partea cea mai uşoară a sarcinii educaţionale şi pentru ea companiile şi-au asumat cel mai prompt responsabilitatea. Majoritatea calificărilor întreprinse de corporaţii ţin de educaţia de nivelul unu.

La al doilea nivel aflăm *educaţia teoretică* – prin care persoanei i se dau rudimentele alfabetizării şi „cifrăraie“, împreună cu capacităţile intelectuale pe care le cere respectiva slujbă. Tradiţional, companiile de bazau pe şcoli şi colegii pentru furnizarea acestor elemente.

La al treilea nivel stă *educaţia culturală* – prin care individul învaţă tot felul de lucruri pe care i se cere să le ştie pur şi simplu pentru a funcţiona bine în cadrul cultural. Această formă de educaţie este de obicei primită de-a gata. îndeobşte presupunem că un muncitor sau un solicitant de slujbă ştie să se orienteze geografic în comunitate, că ştie ce înseamnă banul, că are anumite atitudini faţă de sine, muncă şi familie, că ştie să spună cât e ceasul şi că preţuieşte punctualitatea. în trecut, companiile presupuneau automat că muncitorii sau solicitanţii de slujbe erau cultural pregătiţi, doar în virtutea apartenenţei la cultură. Se presupunea mai departe ca societatea riberă era cea care furniza educaţie culturală, mai degrabă decât şcoala, colegial sau serviciul.

În deceniul ce vine, Beli s-ar putea vedea nevoită să preia multe dintre funcţiile educaţionale până acum atribuite sistemului învăţământului public, colegiilor şi

universităţilor, ba chiar şi unele dintre cele pe care până acum le îndeplinea societatea însăşi. Ar fi naiv să credem că problema pregătirii muncitorilor poate fi aruncată înapoi în spinarea dascălilor şi a societăţii, cel puţin pentru mulţi ani.

Şcolile şi colegiile, ele însele prinse în vârtejul revoluţiei super-industriale, trăiesc o profundă confuzie,

conducătorii lor bâjbâind după viitoare ţeluri şi forme organizatorice. Este improbabil ca ele să se arate capabile de a ieşi la liman atât de sigur într-un deceniu încât să poată asigura lui Bell System, lăsând deoparte Constelaţia din care el face parte, o cantitate suficientă de mână de lucru adecvată. Şcolile se confruntă cu dificultăţi tot mai mari, şi nu mai mici, chiar şi în predarea celor mai elementare noţiuni de citire, scriere şi artimetică. În fapt, datorită faptului că structura ocupaţională se diferenţiază şi se schimbă în ritm mai accelerat decât structura 'educaţională, este foarte probabil ca prăpastia dintre nevoile lui Bell System şi produsul sistemului educaţional să se adâncească.

La nivelul educaţiei teoretice, Organizaţia Cadru ar trebui să ajute companiile operatoare şi alte organizaţii din Constelaţie prin conceperea de materiale remediatoare eficiente care să umple golurile sistemului educaţional teoretic.

Dar acest lucru va fi simplu în comparaţie cu problemele pe care le vor întâlni la nivelul educaţiei culturale. Beli nu mai poate presupune că un muncitor sau un solicitant a fost socializat de „cultură“, de vreme ce cultura dominantă se fragmentează şi subdivide. întrebarea este din ce subcultură vine acesta şi ce l-a învăţat acea sub-cultură în materie de aptitudini culturale, valori, limbaj etc. Din moment ce procesul de profundă destandardizare ce are loc în Bell System se aplică nu doar aptitudinilor profesionale, ci şi stilurilor de viaţă şi formelor sub-culturale,

trebuie să ne aşteptăm ca diferenţele etnice, sexuale, religioase şi de altă natură să se amplifice în rândurile forţei de muncă de la Beli în următorii ani. Ceea ce înseamnă că problemele de comunicare trans-culturală atât în interiorul Sistemului, cât şi al Constelaţiei se vor intensifica.

Aici va fi cel mai tare nevoie de Organizaţia Cadru. Şcolile publice, colegiile şi universităţile ştiu foarte

puţin – poate chiar mai puţin decât însuşi Beli System – despre educaţia de nivelul trei. Chiar şi pentru atingerea unei eficacităţi modeste trebuie dezvoltate tehnici care nu există şi se va cere o adevărată revoluţie teoretică în teoria învăţatului. Iar dacă Beli ar sta deoparte şi ar aştepta să se realizeze progrese în aceste domenii în centrele educaţionale existente, s-ar putea trezi şubrezită progresiv de lipsa unei mâini de lucru adecvate fie şi pentru cele mai simple slujbe din Sistem.

Aşa cum Beli Labs au trebuit să facă muncă de pionierat în tehnologie grea pentru a furniza lui Beli instrumentele de care avea nevoie, aşa şi Organizaţia Cadru va trebui să descopere noi unelte de calificare educaţională pentru Sistem. Nivelul de lucru din afară este prea scăzut şi ritmul înaintării prea încet pentru a se putea conta pe alţii pentru rezolvarea la timp a problemelor.

Din aceste considerente Organizaţia Cadru va trebui să concentreze resurse considerabile pentru cercetare şi experimente de teoria învăţatului, comunicare trans-culturală şi metodologie pedagogică. (Dar cum multe dintre problemele de acest nivel sunt comune firmelor cu mulţi angajaţi, Beli s-ar putea asocia cu alte corporaţii, şi poate cu însuşi guvernul, în organizarea acestui efort!)

Ne putem închipui, de acum în zece ani, un sistem integrat de învăţare în Constelaţia de Comunicaţii Beli: o hiper-descentralizată „Universitate de Comunicaţii“ deschisă nu doar angajaţilor Beli şi ai altor companii din Constelaţie, ci chiar şi cursanţir. plătitori din

afară. O asemenea universitate ar putea folosi eficient televiziunea sau Picture-phone (videofonul), tele-seminariile, instrucţia asistată de computer şi alte unelte tehnologice, bazându-se însă primordial pe instruire om la om, jocuri, exerciţii pe simulator şi altele. Ar putea pe bază de contract sau taxă de înscriere,

să formeze asemenea clase în licee şi şcoli de formare profesională. Organizaţia Cadru s-ar face utilă acestei universităţi furnizându-i materiale auxiliare special concepute pentru calificarea în vederea unei sarcini, programe de corijare şi, în special, prin inventarea de noi modalităţi de abordare a „calificării culturale“ şi a comunicării trans-culturale.

În fine, cum schimbarea se accelerează atât în Constelaţie, cât şi în societatea riberă, probabil că dezorientările personale şi dislocările induse de schimbare se vor intensifica. Ceea ce conduce nu doar la insatisfacţie personală, ci şi la randament de muncă scăzut. O prelungire a „educaţiei culturale“ ar putea foarte bine fi „educaţia rezistenţei la şoc“ prin crearea de grupuri situaţionale, centre de criză, cămine la jumătatea distanţei dintre două oraşe şi alte asemenea unelte, pentru a-i ajuta pe angajaţi să suporte tranziţiile producătoare de stress, promovări, transferuri, schimbări de locuinţă, pensionări, naşteri, morţi, căsătorii, separări familiale – ce le pot influenţa performanţa profesională. Asemenea servicii depăşesc cu mult prezentele concepţii ale psihologiei industriale, prin acea că nu îşi propun formarea unui muncitor static şi productiv, ci a unor indivizi capabili să reziste schimbărilor frecvente, la locul de muncă şi în afara acestuia. Şi aici mai sunt multe de descoperit. Nimeni nu ştie cum să facă bine aceste lucruri şi Beli, pentru a-şi proteja propriile interese, s-ar putea prea bine să facă muncă de pionierat care, în cele

din urmă, se va dovedi de mare utilitate şi pentru alţii.

MEDIUL

AT&T (ca toate corporaţiile) depinde de funcţionarea corespunzătoare a unei reţele de instituţii sociale mergând de la poliţie şi servicii de salubritate la

biserici, centre de instruire ale comunităţii şi şcoli. Cum acestea dovedesc disfuncţionalităţi datorate modificărilor provocate de revoluţia super-industrială, corporaţia s-ar putea vedea nevoită fie să preia unele dintre funcţiile lor, fie să le acorde sprijin de aşa natură încât să-şi poată îndeplini ele înseşi funcţiile.

Nu vreau să sugerez că orice companie poate sau ar trebui să încerce să înlocuiască serviciile guvernamentale ori să se întoarcă la trecutele politici paternaliste. Ceea ce vreau să spun este că Beli nu se mai poate baza pe sprijinul implicit pe care l-a primit până acum. Şcolile ne arată clar acest lucru. După cum -notam mai sus, dacă Beli îşi doreşte o cantitate adecvată de mână de lucru, va trebui să pună la punct anumite forme de educaţie corectivă sau să suplinească lacunele şcolilor. Totodată, companiile operatoare Beli şi alţi componenţi ai Constelaţiei ar trebui să ajute şcolile locale în încercările acestora de a face faţă problemelor cu care se confruntă.

Asigurarea de creşe, facilităţi de transport, securitate a angajatelor femei etc. pot fi trecute cu toatele printre eşecurile serviciilor publice şi în toate aceste domenii Beli caută deja mijloace de compensare a lipsurilor.

Tiparul va deveni mai pronunţat şi o importantă funcţie a Cadrului va fi să ajute companiile şi organizaţiile din Constelaţie să dezvolte programe compensatorii şi/sau de sprijin pentru instituţii locale, împreună cu instrucţiuni pentru uzul acestora din urmă. În ce împrejurări se justifică sprijinul pentru

instituţii publice locale? Şi ce forme trebuie acesta să îmbrace? Ce fel de programe compensatorii poate sau trebuie să ofere Sistemul? Asemenea probleme se vor acutiza în anii următori, căci companiile se zbat pentru menţinerea unui mediu propice funcţionării lor.

Simultan, lui Beli i se va cere să-şi controleze propriul impact asupra mediului. Orice corporaţie de

mărimea AT&T, ca să nu mai vorbim de o constelaţie de companii şi organizaţii, produce valuri reverbe- ratorii care au impact asupra societăţii înconjurătoare, în deceniul următor este foarte probabil ca marilor organizaţii, private şi guvernamentale, să li se ceară tot mai mult seamă de consecinţele comportării lor.

General vorbind aceste consecinţe se încadrează în două curente – consecinţe ale acţiunilor economice şi socio-culturale întreprinse de companie şi consecinţe ale acţiunilor tehnologice. Ambele vor implica responsabilităţi, ca şi consecinţele secundare şi teoretice foarte nebăgate în seamă azi.

AT&T se mândreşte de multe decenii cu eforturile sale de a fi o „corporaţie cetăţean“ de nădejde. Totuşi concepţia de bun cetăţean se extinde azi mult dincolo de înţoresul tradiţional, pe măsură ce guvernul şi cetăţenii de rând realizează caracterul sistemic al ordinii sociale şi mediului fizic înconjurător. Pentru ca AT&T să fie privită ca un „bun cetăţean“, va trebui să facă paşi concreţi spre o viziune mai largă a propriei responsabilităţi.

Trebuie să se aştepte ca acţiunile sale *economice* – a construi sau a nu construi, a muta, a angaja sau concedia mase largi de muncitori etc. – să fie supuse examinării şi controverselor publice. Acţiunile sale *socio-culturale* vor fi şi ele intensiv studiate: Face discriminări? Aplică norme discriminatorii negrilor, latino-americanilor, coreenilor sau femeilor? Angajaţii ce fac parte din minorităţi etnice se bucură oare de şanse egale de

promovare la cel mai înalt nivel? Afectează cumva inegal politica de „depozit“ a companiei operatoare diferite zone sau grupuri? Are compania o politică privitoare la angajarea homosexualilor? Celibatarii, bărbaţi sau femei, găsesc oare că le este greu să promoveze? Va angaja persoane care se sustrag de la stagiul militar? Impune standarde inacceptabile de ţinută vestimentară sau coafură? Colaborează cumva

prea uşor cu oficialităţile pentru ascultarea convorbirilor telefonice? Asemenea întrebări se pun azi, dar putem anticipa multe altele pentru mâine.

Cum în societate se petrec schimbări rapide, vor fi aplicate criterii diferite. O importantă funcţie a Cadrului va fi detectarea timpurie a schimbărilor intervenite în criteriile privitoare la implicarea civică a corporaţiilor şi crearea unor sisteme interne pentru monitorizarea comportării companiei în raport cu aceste criterii. Vom vedea, în secţiunea următoare ce are ca subiect reglementările oficiale, de ce capacitatea Sistemului de a-şi monitoriza impactul socio-cultural se poate dovedi tot mai crucială în justificarea majorării tarifelor.

Un alt domeniu în care responsabilitatea corpo- raţională va spori aproape sigur este cel al impactului tehnologic. Este evident că în următorul deceniu vom asista la o tot mai mare presiune publică pentru reglementarea utilizării noii tehnologii, cu scopul de a evita degradarea mediului fizic înconjurător. Aceste solicitări vor depăşi inevitabil chestiunea mediului fizic şi vor ajunge probabil la efectul noilor tehnologii asupra *calităţii* socio-culturale a *vieţii.*

Guvernul fédéral va înfiinţa în mod cert în cursul următorului deceniu noi agenţii de evaluare tehnologică. Acţiunile sale ar putea fi foarte bine coordonate şi la niveluri locale şi statale. Natura exactă a acestor agenţii, atribuţiile care li se încredinţează la înfiinţare şi puterea de care vor dispune vor fi invers proporţionale cu iniţiativele luate de

industria privată.

Aşa cum Théodore Vail, în zorii istoriei companiei, recunoştea îndreptăţirea unei reglementări federale asupra comunicaţiilor, este important ca Beli să fie cunoscută din vreme ca favorizând monitorizarea şi evaluarea dinainte a inovaţiei tehnologice în societate şi să pună la dispoziţie resursele sale unice pentru dezvoltarea unor metode de estimare eficiente.

Unii savanţi şi ingineri au serioase rezerve în

privinţa evaluării tehnologiei. Ei obiectează că evaluarea dinainte a inovaţiilor tehnicii poate diminua progresul tehnologic. Alţii susţin că o piesă nu poate fi evaluată până când nu intră în circuit şi în producţie. Iar alţii mai susţin că evaluarea sistematică este pur şi simplu imposibilă în orice circumstanţe.

Obiecţiile sunt bine intenţionate – dar nu sesizează esenţialul. Tehnologia este acum evaluată. A fost întotdeauna. Greşite sunt însă inadecvarea procedeelor şi simplitatea criteriilor. Nu există progres tehnologic „pur" sau „neconstrângător". Orice societate, prin instituţiile sale economice sau politice, hotărăşte ce inovaţii tehnice trebuie subvenţionate, dezvoltate şi răspândite şi care suprimate sau ignorate. Ceea ce se impune acum este o îmbunătăţire radicală a acestui proces.

Mai mult, cum nu sunt posibil de detectat dinainte toate consecinţele unui avion supersonic sau ale unui reactor nuclear, argumentul că inovaţia trebuie întâi pusă în folosinţă şi apoi evaluată ne induce în eroare. Ar însemna că nu putem învăţa nimic din simulări, modele, cazuri analoage şi alte procedee evalua- toriiDaîn mod clar, nu îl putem aplica literal, căci ar trebui atunci să aruncăm întâi bombe cu hidrogen şi abia apoi să ne îngrijorăm.

Nimic de zis despre a treia obiecţie: evaluarea sistematică este extrem de dificilă şi oamenii ştiinţelor exacte, obişnuiţi cu exactitatea şi experimentarea, se pot îndoi de posibilitatea teoretică de a formula evaluări

de înaltă precizie, mai ales referitoare la criteriile „calităţii vieţii". într-adevăr, ştiinţele comportamentale, care trebuie implicate în orice procedură completă de evaluare, n-ar putea niciodată aproxima exact ştiinţele fizice.

Totuşi, potenţialele consecinţe ale anumitor tehnologii sunt într-adevăr atât de colosale şi pozitiv şi negativ, încât nu mai putem formula o politică naţională

sau chiar locală de sondare a tehnologiilor fără metode radical îmbunătăţite de evaluare. A te opune dezvoltării lor este o formă intelectuală a atitudinii de „eu sunt mic, nu ştiu nimic“ care subminează principiile fundamentale ale înseşi ştiinţei.

În plus, trebuie de acum să ne pregătim serios pentru posibilitatea anumitor dezastre generate de tehnologie – un reactor scăpat de sub control, o urmă de contaminare biologică din spaţiul cosmic, o explozie ucigaşă a poluării – şi atât de catastrofale încât să genereze un masiv şi violent antagonism public faţă de ştiinţă şi corporaţiile legate de înalta tehnologie.

Afară doar de comunitatea tehnologică şi comunitatea afacerilor adoptă cumva o atitudine responsabilă faţă de inovaţia tehnologică, ne putem confrunta cu o contra-mişcare luddită mult mai serioasă decât cea care îşi face deja simţită prezenţa. însăşi amploarea contribuţiilor aduse de Beli Labs la know-how-ul ştiinţific şi tehnologic s-ar putea vădi, în anumite împrejurări, extrem de dăunătoare reputaţiei publice a companiei.

În calitate de creator primar de noi tehnologii, Beli are o obligaţie morală faţă de public – şi una economică faţă de acţionari – să evolueze înaintea criticilor publici spre o poziţie de sprijinire a ceea ce s-ar putea numi „tehnologia responsabilă“. Ceea ce înseamnă că ar trebui să se implice activ de partea mişcării pentru evaluare tehnologică.

Dacă este adevărat că în anii ce vin se vor ivi probabil anumite agenţii publice cu

atribuţii de evaluare tehnologică şi că, neîndoielnic, unele vor avea puterea de a spune nu anumitor noi tehnologii, ar fi înţelept ca Beli să anticipeze aceste evoluţii. Participând la strădania de ameliorare a procedurilor şi de creare a unor noi instituţii, Beli şi-ar putea câştiga dreptul de a ajuta la conceperea lor.

Importanţa acestei probleme este greu de exagerat. După părerea mea, ea se va face tot mai simţită în arena politică – pierderea bătăliei avioanelor supersonice fiind doar primul incident al unui război asupra viitorului dezvoltării tehnologice. Tehnologia va deveni una dintre problemele politice cheie. Ideea luddită că orice tehnologie este nocivă e naivă şi periculoasă. Dar la fel şi aceea că orice pas înainte al tehnologiei este progres! Se simte nevoia unui sprijin puternic pentru tehnologia responsabilă, dezvoltată cu responsabilitate. Viitoarea reputaţie a lui Beli, pentru a nu mai pomeni de succesul economic, va depinde enorm de această chestiune. Din aceste motive, Organizaţia Cadru trebuie să se angajeze în monitorizarea, cu cele mai bune mijloace aflate la dispoziţia sa, a impactului propriei tehnologii existente a AT&T şi în anticiparea cât mai exactă posibil a efectelor tehnologiilor alternative de comunicaţii ale viitorului.

În deplină cunoştinţă de cauză a dificultăţilor şi limitelor actualelor proceduri, Beli ar trebui să înceapă acum să întreprindă studii sistematice ale potenţialelor consecinţe fizice şi sociale ale unor inovaţii cum ar fi Picturephone, comunicaţiile prin cablu, laserul – chiar conectarea electronică. Ar trebui să fie pregătit şi pentru publicarea studiilor sale, inclusiv a propriilor rezerve asupra procedurilor folosite. Demarând acest proces acum, în loc să aştepte până când va fi silit să o facă, Beli şi-ar câştiga o importantă

credibilitate.

REGLEMENTĂRI OFICIALE

O altă funcţie de Cadru pasibilă de a suferi schimbări drastice şi de a dobândi o importanţă sporită se referă la reglementările oficiale. O tranziţie încununată de succes a lui Beli spre o strucutră superindustrială nu

se poate înfăptui prea resne fără înţelegere şi un anumit grad de cooperare din partea agenţiilor care au misiuni de reglementare. La rândul lor, şi aceste agenţii vor traversa un deceniu de tranziţie.

Cele mai importante trei schimbări care vor afecta probabil actualele reglementări sunt: 1) dezvoltarea unei politici naţionale de comunicaţii; 2) dezvoltarea unor criterii cu totul noi, non-economice, de evaluare a serviciilor şi stabilire a tarifelor; 3) crearea unor agenţii suplimentare la nivel sub-statal.

Fiecare dintre acestea implică schimbări în Organizaţia Cadru.

Până acum Beli a operat în absenţa oricărei politici naţionale de comunicaţii bine definite şi inteligibilă. Ea trebuia să fie dedusă din declaraţii prezidenţiale, cuvântări în Congres, decizii judecătoreşti, edicte ale FCC şi comisiilor statale de reglementare fără nici o legătură între ele. După cum a spus-o recent un oficial AT&T: „Nu ştiu să existe pe undeva o imagine conceptuală“[107].

Probabil că în anii imediat următori va avea loc un proces de raţionalizare la nivel naţional, în încercarea de a formula o politică pe scară largă. Beli, în virtutea influenţei, istoriei şi poziţiei sale centrale, se află într-o postură specială pentru a ajuta la închegarea acestei noi conceptualizări. În plus, cum Beli îşi înfige şi mai adânc rădăcinile în viaţa comunităţii prin mecanisme cum ar fi contractarea în afară sau concesionarea, se va găsi într-o poziţie puternică pentru a-şi asuma rolul de purtător de cuvânt al diversităţii sistemice – al responsabilităţii

faţă de interesele locale şi specializate.

În fapt, Beli ar putea lua iniţiativa şi să recomande formarea unui Consiliu Naţional de Politică a Comunicaţiilor care ar putea include nu numai reprezentanţi ai FCC, DTP etc., ci şi ai unor instituţii înrudite ca Poşta, Departamentul Transporturilor şi, la un nivel diferit, reprezentanţi ai grupurilor cetăţeneşti,

municipalităţilor urbane, suburbane şi rurale, agenţiilor pentru protecţia consumatorului şi tot aşa.

Un asemenea organism ar putea începe să considere politica de comunicaţii în termeni mai largi şi mai fundamentali decât se obişnuieşte, luând în considerare chestiuni ca relaţia facilităţilor de comunicaţii cu balanţa urban-rural, cu dezvoltarea industrială regională, cu problemele sociale şi educaţionale etc. Aceste probleme de comunicaţii, care sunt deja discutate public şi explicit în ţări ca Japonia şi Canada, vor ieşi probabil la suprafaţă în Statele Unite în anii următori şi vor începe să influenţeze politica naţională. Tot aşa, chestiuni referitoare la potenţiale opţiuni între investiţia în transporturi şi investiţia în comunicaţii, sau între răspândirea mai rapidă a Picturephone şi un sistem poştal mai automatizat vor răzbi aparent în întregime la suprafaţa politicului. Dezbaterile în jurul viitoarelor utilizări ale televiziunii prin cablu vor deveni şi mai încinse decât sunt azi. Crearea unei asemenea agenţii naţionale ar putea ajuta la mai clara definire a problemelor, dacă nu chiar la determinarea unei politici. În special ar trebui să incumbe unei asemenea agenţii sugerarea de noi criterii pentru măsurarea eficienţei sistemului naţional de comunicaţii.

în orice caz, de se va înfiinţa o asemenea agenţie, FCC se va transforma probabil de-a lungul timpului dintr-un organ de stabilire a politicii într-unul de implementare a ei. (Mai precis, dintr-un organ care, de fapt, stabileşte politica din cauza unui vid de politică într-

unul care va stabili politica în cadrul unor linii directoare trasate la nivel superior). Stimulentele şi sancţiunile pe care le va decide FCC vor reflecta o arie mai largă de preocupări decât cele care sunt luate curent în considerare.

De aceea azi nivelul profitului admisibil este determinat cel puţin teoretic, pe baza tarifelor, un concept economic ce include cheltuieli operative, taxe,

depreciere şi valoarea estimativă a fabricilor şi echipamentelor[108].

Mediile care stabilesc reglementările sunt tot mai puţin satisfăcute de aceste criterii şi, potrivit unui oficial AT&T, „S-ar putea prea bine să se producă adevărate revoluţii în gândirea reglementatorilor... Prezentul proces de stabilire a reglementărilor este arhaic... Se simte o schimbare de direcţie în procesul de reglementare, pornind de la *producţie,* ceea ce produci calitativ în raport cu rapiditatea de introducere a echipamentului tehnologic nou la clienţi, cu gradul de inovare a propriilor funcţii manageriale, de reducere a cheltuielilor etc... şi ea vine atât de la cei ce sunt supuşi reglementărilor, cât şi de la cei ce le stabilesc[109].

Dar mai survine şi altceva: o nouă conştientizare a importanţei criteriilor non-economice! Astfel, John D. Rockefeller III susţinea că „însăşi corporaţia are nevoie de o mai bună apreciere a factorului social, dacă trebuie să-şi ridice în slăvi propriile contribuţii şi, la fel publicul...“[110]. Gabriel Hauge, preşedinte al Manufacturers Hanover Trust, glosa pe aceeaşi temă, afirmând că lumea afacerilor trebuie „să-şi lărgească sistemul de evaluare în sensul includerii costurilor sociale şi economice ale producţiei şi creşterii, cu toate implicaţiile lor“[111]. Aceste declaraţii, pe lângă nenumărate altele ale liderilor lumii afacerilor, reflectă o transformare în modul de percepere a funcţiilor fundamentale subsumate unei mari corporaţii. Ele se oglindesc în numeroase

eforturi concrete de concepere a noilor indicatori referitori la răspunderea socială a corporaţiei. Probabil că aceste eforturi vor continua în următorii ani şi, în timp, vor influenţa procesul de reglementare, aşa încât factorii sociali, ecologici şi de altă natură să fie luaţi în considerare în promulgarea reglementărilor.

Este de închipuit că FCC va fi încurajată să permită AT&T, în anumite circumstanţe o rată mai înaltă a

profitului în schimbul „performanţei sociale“. Probabil că reglementatorii, sub presiunea intereselor externe, vor începe să ceară date cantitative despre investiţiile lui Beli System în controlarea poluării, despre contribuţiile sale la acţiuni caritabile, despre sprijinirea antreprenorilor provenind din minorităţi etnice, despre modul de tratare a reclamaţiilor consumatorilor, despre politicile de angajare şi promovare a femeilor etc. Problema angajărilor din rândul minorităţilor a început deja să fie dezbătută.

Ne putem aştepta la schimbări similare la nivelul agenţilor de reglementare statale, ca şi la o proliferare a agenţiilor de reglementare sau protecţie a consumatorului la nivel local, toate acestea implicând dovedirea faptului că Beli este performant nu numai în indicii pur economici, ci şi în cei „sociali“. Organizaţia Cadru trebuie să-şi asume răspunderea pentru calificarea unei întregi noi generaţii de angajaţi de nivel local, statal şi federal, care să înţeleagă mai largile criterii tehnologice şi sociale şi modalităţile de formulare a politicii de comunicaţii la care s-a ajuns.

Aceste tendinţe trebuie încadrate în fenomenul mult mai larg pe care l-am denumit revoluţia super- industrială. Ele nu sunt reacţii accidentale sau ideosin- cratice la dislocările provocate de schimbarea foarte rapidă şi creşterea economică, ci merg în profunzime. Orice corporaţie aflată în tranziţia dintre structura industrială şi cea superindustrială trebuie să le ia în seamă, iar în interiorul lui Beli acest lucru înseamnă

atitudini noi şi probleme noi pentru cei însărcinaţi cu funcţia de reglementare.

PLANIFICARE

Trecerea lină a lui Beli de la o formă industrială la una super-industrială va depinde în mare măsură de abilitatea planificatorilor săi. Implementarea unor

schimbări la scara propusă în acest raport implică evident necesitatea unei investiţii majore în planificare. Asemenea schimbări nu ar trebui încercate fără o grijulie evaluare prealabilă a alternativelor şi a potenţialelor consecinţe. Dar chiar dacă Beli nu şi-ar modifica în nici un fel misiunea, simpla urmărire a ei într-o perioadă de nesiguranţă ridicată ar implica o extindere radicală a activităţilor de planificare.

Planificatorii şi-au pus deja mintea la contribuţie contra unor împrejurări nefavorabile. Totuşi, azi în condiţiile unei rate accelerate a schimbării şi a unor proporţii mai ridicate de noutate, situaţia se înrăutăţeşte clar. Beli are planificatori extrem de capabili şi o puternică Divizie de Ştiinţă a Managementului care ar putea forma nucleul agenţiei de planificare a Organizaţiei Cadru. În întregul Sistem, planificatorii lui Beli sunt cel puţin egali colegilor lor din majoritatea marilor companii şi agenţii guvernamentale şi bat foarte departe în dezvoltarea datelor referitoare la nevoi şi capabilităţi viitoare. Ei analizează prognoze locale de creştere sau descreştere a populaţiei, date privitoare la veniturile individuale, planuri de construcţii comerciale şi/sau rezidenţiale, cheltuieli legate de politica de angajare sau de afaceri, programe guvernamentale de investiţii, variaţii sezoniere în folosirea telefonului şi alţi factori.

Pentru întărirea acestui efort de planificare va fi necesar ca el să fie mai

strâns legat de mecanismul de stabilire a obiectivelor şi să se treacă dincolo de presupunerile şi metodele tehnocratice normale. Personalul planificator la nivel de Cadru trebuie să slujească drept agent al schimbării în Constelaţie ca întreg, să pregătească şi educe planificatorii companiilor operatoare şi ai organizaţiilor asociate. Totodată, însăşi funcţia de planificare trebuie transformată.

Dezvoltarea unui sistem de planificare total integrat

Indiferent cât de capabili ar fi acum planificatorii Beli System, ei operează într-un vid creat de absenţa unei politici naţionale coerente de comunicaţii şi a unei reacţii inverse adecvate dinspre periferia Sistemului – consumatori, comunitate, publicul larg. Ambele lacune trebuie acoperite.

Politică naţională. îmbunătăţirea efortului de planificare trebuie începută cu sprijinirea unei mai bune formulări a politicii naţionale. în capitolul anterior despre „Reglementări oficiale“ propuneam crearea unui Consiliu Naţional de Politică a Comunicaţiilor care să modeleze o politică naţională inteligibilă, înresnind astfel FCC, AT&T şi altor actori ai pieţei comunicaţiilor poziţionarea în raport cu criterii aprobate de societate.

Forma exactă a acestui organism de stabilire a politicii, componenţa sa exactă, tipurile de stimulente şi sancţiuni de care să dispună, relaţia sa cu Casa Albă şi agenţiile federale – toate trebuie bine chibzuite. Orice încercare de a crea o asemenea structură în grabă ar putea crea condiţii mult mai rele decât cele existente. Dar lăsând deoparte asemenea chestiuni, serviciile de comunicaţii solicită acum un procentaj atât de ridicat din resursele noastre de capital şi au un impact atât de profund asupra societăţii, încât nu ne mai putem permite să lăsăm deciziile asupra politicii de urmat pe seama accidentelor sau a formulării prin omisiune.

Din aceste motive, cred că este foarte

probabil ca mecanismul politicii naţionale în domeniul comunicaţiilor să se dezvolte pe parcursul următorilor zece ani şi că Beli trebuie să încurajeze această evoluţie şi să înceappă să se pregătească de pe acum în vederea ei. Un asemenea Consiliu ar putea furniza planificatorilor lui Beli date coerente despre nevoile şi ţelu-

rile naţiunii, văzute în relaţie cu sistemul naţional de comunicaţii.

Planificarea participativă. Va fi necesară completarea acestui mecanism naţional cu noi agenţi de planificare a politicii care să lucreze de jos în sus. După cum se impune formularea planurilor lui Beli în contextul larg al ţelurilor naţionale pentru comunicaţii, tot aşa defalcarea planurilor pe componente ale lui Beli System şi ale Constelaţiei înconjurătoare trebuie să ia tot mai mult în considerare ţelurile locale.

Dacă Beli nu poate evident să ia asupra-şi sarcina reparării inadecvatului echipament de stabilire a ţelurilor întregii ţări şi nici să îşi asume organizarea unor agenţii locale de stabilire a ţelurilor peste tot, îi stă însă la îndemână să facă acest lucru în aria limitată a comunicaţiilor şi ar trebui să o facă.

Beli poate profita acum de o importantă ocazie. Poate crea, pentru sine şi pentru ţară, un model de planificare super-industrială – un sistem conceput pentru a furniza date extrem de sensibile despre viitoare necesităţi de comunicaţii, oportunităţi şi pericole. Iar în cursul acestui proces poate atrage un sprijin masiv al comunităţii pentru ţelurile sale.

AT&T primeşte în prezent de la periferie informaţie inadecvată. Cantitatea de reacţie inversă care aflueazǎ în Beli System este enormă – dar este insuficient de sensibilă la preocupările locale şi subculturale de natură non-economică nu este adecvat anti- cipatorie şi nu este concentrată pe ţeluri locale sau sectoriale. Mai mult, personalul lui Beli se confruntă cu un climat social tot mai

turbulent care va îngreuna şi nu uşura anticiparea schimbării şi prepararea sa.

Un factor cheie în determinarea capacităţii Sistemului de a planifica eficient va fi rolul publicului. Publicul la toate nivelurile şi în toate domeniile, îşi cere tot mai tare dreptul de participare în stabilirea ţelurilor. Viitoarea formă a AT&T nu va fi decisă doar

între AT&T şi guvern prin tribunale sau înaintea FCC şi a agenţiilor răspunzătoare de serviciile publice. Voci mereu mai puternice, incluzând grupuri de consumatori, grupuri religioase, etnice, sexuale, de vârstă, politice şi poate chiar din străinătate, vor începe să ceară să-şi spună cuvântul în definirea ţelurilor comunităţii inclusiv a celor legate de comunicaţii.

Dacă Beli va privi acest fenomen ca pe unul total negativ, i se va împotrivi şi va ridica stindardul rezistenţei înverşunate, va pierde mult teren în plan politic, ceea ce s-ar putea simţi nu numai pe canalele politice obişnuite, ci şi prin agravarea vandalismului şi escaladarea sabotajului. Printre altele, Beli, ca şi alte mari organizaţii, se poate aştepta să întâmpine o crescândă împotrivire la eforturile sale de strângere a datelor pentru planificare din partea consumatorilor şi a altor grupuri – afară doar dacă este gata să „plătească“ pentru acea informaţie. Cercetătorii pieţei şi practi- canţii ştiinţelor sociale care merg în cartierele negre adesea nu se pot baza pe răspunsurile pe care le primesc la chestionarele lor. Negrii rafinaţi le „dau plasă“ celor ce fac sondajele pe principiul că informaţia furnizată fie va fi folosită împotriva lor, fie, în cel mai bun caz, va fi folosită fără referinţă la nevoile şi interesele lor. La fel, când Consiliul American al Educaţiei a întreprins un sondaj masiv asupra nemulţumirilor studenţilor, activiştii au lansat o campanie naţională, cu speech-uri, foi volante şi articole în reviste prin care cereau studenţilor să refuze să răspundă la

întrebări sau, iarăşi, să mintă, pe temeiul că rezultatele vor fi utilizate împotriva intereselor studenţilor.

Trebuie să ne aşteptăm la creşterea unei asemenea rezistenţe. După părerea mea, corporaţiile vor fi tot mai mult nevoite să ofere un *quid pro quo* pentru informaţie. Vor trebui să se angajeze dinainte asupra felului în care vor fi folosite datele trebuincioasă – adică vor fi constrânse să plătească prin *împărţirea*

puterii. Cum grupurile pentru protecţia consumatorului, organizaţiile etnice şi alte forţe ale comunităţii câştigă aderenţi, ele vor începe să aplice „infopolitica“ pentru a exercita presiuni asupra corporaţiilor. În lipsa unei cooperări active şi confruntată cu posibilitatea reală a „sabotajului informaţional“, planificarea la nivel local va deveni din ce în ce mai dificilă.

Şi totuşi între public şi corporaţie există o interdependenţă. Iar prezentele presiuni pentru participarea publicului pot fi privite de o manieră cu totul diferită. În loc să fie văzute doar ca un asalt la principiile manageriale ele ar putea fi considerate drept termeni pozitivi conţinând în interiorul lor potenţialul unui sistem de planificare pe de-a întregul nou şi mai eficient,care i-ar putea oferi lui Beli System posibilităţi importante datorită caracterului său naţional, pe de-o parte, şi foarte local, pe de alta.

Aşa că, în loc să se opună cererilor de participare, cred că Beli ar trebui să ia iniţiativa unei apropieri de o formă a „planificării participative“ în care datele re-ceptate de la clienţi, şi grupuri pentru protecţia consumatorului să fie scoase la lumină de planificatorii Beli System, zi de zi şi neîntrerupt.

Ar trebui format în fiecare district telefonic un Consiliu al Comunicaţiilor în care oficialităţi municipale lideri ai organizaţiilor comunităţii, reprezentanţi ai diverselor grupuri de utilizatori ai telefoanelor şi alţii să fie invitaţi public să ajute la conturarea sistemului local de comunicaţii al viitorului,

în contextul ţelurilor locale.

O asemenea reţea de grupuri, unele alcătuite pe criterii geografice, altele bazaXe pe caracteristici funcţionale sau subculturale nu ar fi în mod necesar comod de manevrat. Existenţa ei supune planificarea locală a lui Beli dezbaterii deschise şi examinării publice, şi, ce-i drept, exercită anumite constrângeri asupra corporaţiei.

Cred totuşi că ratarea integrării unor asemenea contribuţii publice în planificarea locală va duce la constrângeri mult mai mari şi la primejdii pentru sistemul de comunicaţii. Invers, găsesc că prin crearea unor asemenea diviziuni, cu sprijin activ din partea lui Beli, s-ar câştiga nu doar importante avantaje politice şi în relaţiile cu publicul, ci, mai important pe termen lung, le-ar oferi planificatorilor lui Beli un sistem de prevenire timpurie acordat sensibil la modificările tiparelor cererii de comunicaţii. De asemenea, mulţi lideri ai comunităţii ar putea fi instruiţi asupra costurilor economice reale ale serviciului telefonic şi a problemelor legate de operarea unui sistem naţional de comunicaţii.

Crearea grupurilor de planificare participativă la nivel local este în consonanţă cu mişcarea istorică penfru descentralizarea guvernării, participarea bazei, împărţirea veniturilor şi controlul comunităţii. Această mişcare va fi probabil una dintre marile forţe ale vieţii americane a următorului deceniu. Crearea unor grupuri de planificare a comunicaţiilor la nivelul comunităţii deschide o cale de angrenare şi mai puternică a lui Beli System în comunităţile în care operează.

Văzută de la distanţă, ea nu reprezintă pentru Beli System o uzurpare a prerogativelor, ci o ocazie de a-şi crea un ajutor unic şi puternic în planificare. Astfel ea serveşte de contrapondere naturală propunerii pentru un Consiliu Naţional al Politicii de Comunicaţii şi întregeşte structura necesară pentru un sistem de

comunicaţii total integrat prin informaţii care ar ajunge la Organizaţia Cadru a lui Beli System atât de deasupra, cât şi de dedesubt.

Desigur, ar fi o greşeală să încerci crearea dintr-un foc a reţelei de planificare participativă la nivel naţional, ori chiar să angajezi Beli System într-o asemenea reţea înaitea unei experimentări adecvate la scară locală. Rolul Organizaţiei Cadru ar trebui să fie conce-

perea şi realizarea testelor de viabilitate necesare pentru a face posibilă o asemenea reţea. (Pentru o dezvoltare mai pe larg a conceptului de planificare participativă, vezi Apendicele A).

Mai mult accent pe variabilele socio-culturale

Crearea unui sistem de planificare total integrat trebuie însoţită de o concepţie lărgită a tipului de informaţie care este relevant pentru planificare. Prin variabile socio-culturale, înţeleg variabile reflectând schimbarea în plan politic, diferenţe educaţionale, rasiale şi religioase, mobilitate, caracteristici temporare, atitudini sexuale şi familiale şi alţi factori subac- centuaţi. Importanţa acestor factori creşte, dar totuşi planificatorii din guvern şi industrie s-au concentrat prin tradiţie atât de puternic asupra variabilelor economice şi demografice încât ne lipsesc modele adecvate, pentru introducerea variabilelor socio-culturale necesare în efortul de planificare.

Consumatorismul, răspândirea sentimentelor antirăzboinice, schimbările survenite în nivelul de trai, nivelul şi tipurile de infracţiuni, mobilitatea geografică şi ocupaţională şi factori similari impietează acum mai mult ca niciodată asupra cererii de comunicaţii. La fel şi evoluţiile din transporturi şi alte domenii. De exemplu, poate că numărul de zboruri înspre şi dinspre un oraş oferă un indicator mai bun al viitoarei folosiri a telefoanelor decât datele

uzuale despre populaţie şi veniturile familiale. Poate că anumite comunicaţii pot fi clasificate drept „originatori de informaţie", iar altele drept „consumatoare de informaţii" şi că asemenea tipare au un serios impact asupra cererii consumatorilor. La rândul lor, aceste distincţii s-ar putea dovedi în legătură sensibilă cu nivelurile de educaţie, diferenţe etnice, ori chiar variabile precum numărul de vizitatori ai muzeelor.

Conexiunea dintre schimbarea socială şi folosirea comunicaţiilor devine tot mai intimă, aşa încât, spre exemplu creşterea numărului de cazuri de abuz de droguri poate fi pusă în relaţie cu o sporită folosire a telefonului. Deci dacă abuzul de droguri sporeşte infracţionalitatea, ar putea rezulta un număr mai mare de oameni care să stea mai mult acasă, să-şi facă cumpărăturile prin telefon, să instaleze telefoane acolo unde nu erau (pentru a menţine contactul cu poliţia sau prietenii şi rudele din vecinătate etc). Cum rata infracţională creşte, oamenii au tendinţa de a scoate receptorul din furcă atunci când sunt plecaţi pentru a da de înţeles potenţialilor spărgători că, de fapt, este cineva acasă. Telefonul este prin urmare convertit într-un instrument de prevenire a delictelor. *Dacă planificatorii nu încep să dezvolte date (adecvate) asupra acestor factori, împreună cu modele ipotetice ilustrând relaţiile lor cu comunicaţiile, le va fi tot mai greu să alcătuiască planuri folosibile.*

Organizaţia Cadru poate juca un rol special în încurajarea infuziei de date socio-culturale şi modele în eforturile de planificare ale întregii Constelaţii, conceperea şi experimentarea a diverse sisteme indicatoare care să integreze variabilele economice, sociale şi culturale.

Dezvoltarea acestor racorduri la procesul de planificare va depinde totuşi de mai mult decât de cercetarea academică; va depinde de implicarea electivă a planificatorilor Beli în problemele comunităţii. Aşadar

propunerea de planificare participativă prin crearea unor Consilii de Comunicaţii la nivelul cel mai de jos va avea drept consecinţă secundară considerabila creştere a cunoştinţelor planificatorilor lui Beli despre forţele culturale şi sociale ce vor avea probabil în anii următopri cel mai mare efect asupra sistemului de comunicaţii.

Noi instrumente de planificare

În întreaga Constelaţie, planificatorii vor avea nevoie de instrumente noi şi încă inexistente. Cu cât societatea americană devine mai diversă, cu atât mai dificilă este sarcina în condiţiile unor prognoze sub-agregate. Crescânda diversitate a personalului Beli, serviciilor şi produselor lui Beli trebuie urmărită, inventariată şi pusă laolaltă în configuraţii tot mai efemere. Această imensă creştere a numărului posibilelor configuraţii ale produselor sau serviciilor sociale scade probabilitatea ca planificarea fiecărui produs, serviciu sau a tuturor componentelor să fie exactă.

în consecinţă, până şi proiecţiile economice pentru fiecare district telefonic se vor îndepărta probabil tot mai tare de realitate. Proporţiile de noutate în creştere creează şi dificultăţi de planificare. Noutatea sporită în mediul înconjurător implică niveluri înalte de imprevizibilitate şi volatilitate atât în mediul intern al companiei, cât şi în cel extern. Planificatorii se confruntă cu un număr în ascensiune de evenimente în premieră neobişnuite şi non-rutiniere. Această instabilitate – această perpetuă schimbare de direcţie – produce circumstanţe noi şi nemaiîntâlnite şi subliniază puterea extrapolării ca metodă de planificare. Metodele liniare funcţionează cel mai bine în perioade de relativă stabilitate; ele se prăbuşesc în perioade de revoluţie, precum cea în care intrăm acum. Ceea ce sugerează necesitatea dezvoltării unor metode mai

bune, non-lineare de planificare.

Simultan, accelerarea cererii de servicii Beli înseamnă că multe studii de planificare devin învechite înainte de a fi publicate. înseamnă şi luarea mai rapidă a deciziilor; lucru care, la rândul său, plasează o presiune mai accentuată asupra colectivelor de planificatori pentru evaluarea mai rapidă sau mai frecventă a alternativelor. Cel mai important efect al acestei

măriri a vitezei este că ea cere orizonturi de timp mai lungi ale colectivelor de planificatori. Cu cât este mai rapid ritmul schimbării, cu atât mai lung intervalul de timp cerut, şi, încă o dată, cu atât mai dificil devine procesul.

La rândul său această extindere a orizontului de timp, şi a declinului puterii metodelor lineare, obligă la bizuirea pe date şi metode mai puţin precise, mai intuitive şi produce o modificare în balanţa cantitativ-calitativ a datelor de planificare.

Majoritatea managerilor (şi a planificatorilor) este deranjată de această modificare, fiind antrenată să se bazeze maximal pe datele cuantificate şi minimal pe toate celelalte forme de informaţie. Nu vreau să dau de înţeles că datele cantitative sunt dăunătoare sau că acelea calitative sunt mai bune. Când datele pot fi cuantificate fără pierderea substanţei, fără îndoială că trebuie cuantificate. Dar planificatorii îşi pot permite din ce în ce mai puţin să ignore datele calitative şi va fi tot mai dificilă ambalarea întregii informaţii de care este nevoie în forme cantitative.

Putem acum rezuma măsurile necesare pentru îmbunătăţirea planificării. Ele trebuie să includă: crearea unui mecanism total integrat de planificare de la nivel supra-corporaţional la cel sub-corporaţional, adăugarea informaţiilor şi a modelelor socio-culturale la prezenta bază de date economică şi dezvoltarea unor noi metode incluzând o trecere de la planificarea agregată la cea mai sub-agregată de la proiecţia lineară la cea non-lineară şi de la materiale cantitative spre

cele mai calitative.

CERCETARE COMPORTAMENTALĂ

Chiar şi o privire fugară asupra funcţiilor de Cadru aşa cum sunt ele definite mai sus dezvăluie că multe dintre ele nu pot fi azi îndeplinite eficient din cauza

unei singure lacune centrale. Depind de date şi modele sociale sau comportamentale care acum lipsesc din societatea noastră luată ca întreg. De exemplu, modelele noastre de studiere a comportamentului sunt naive. înţelegerea căilor de impact ale tehnologiei asupra societăţii ne este sărăcăcioasă. Capacitatea noastră de anticipare a răsturnărilor sociale, politice şi economice este slabă. Nu numai Beli suferă de aceste slăbiciuni. Ele ating şi toate companiile şi agenţiile guvernamentale. Dar pentru ca Beli System să navigheze pe apele repezi ale schimbării în deceniul (şi poate încă puţin) care vine vor fi necesare ameliorări serioase ale cunoaşterii noastre socio-comportamentale.

În era industrială Beli nu aşteaptă ca alţii să-i inventeze instrumentele tehnologice ce îi erau trebuincioase pentru atingerea propriilor ţeluri. Ţinând seama de asta, Beli ar proceda rău dacă ar aştepta ca alţii să născocească instrumentele socio-comportamentale de care va avea nevoie pentru a se transforma într-o corporaţie super-industrială.

A sosit timpul să fie luată în serios o propunere care s-a mai făcut de multe ori în cadrul lui Beli System. Azi împrejurările cer imperios ca Beli să creeze o contrapondere pentru laboratoarele Beli – Laboratoarele Comportamentale Beli.

O premiză cheie a acestui raport este că trecerea lui Beli System de la o formă industrială la una super-industrială depinde

de capacitatea companiei de a anticipa şi răspunde dislocărilor sociale şi culturale, ca şi celor economice şi tehnologice. Pentru a atinge acest obiectiv, managerii lui Beli – şi în special cei cu responsabilităţi de Cadru – vor avea nevoie de un puternic sprijin din partea diviziunii de cercetare socială.

O asemenea diviziune ar putea fi de o importanţă capitală în servirea companiilor operatoare şi a altor componente ale Sistemului, ca şi a Organizaţiei

Cadru, în special în domenii ca planificarea, mâna de lucru şi reglementările oficiale.

O activitate strâns legată de planificarea adecvată este, de pildă, estimarea devansată a cererii. Cererea de servicii telefonice este influenţată de multe consideraţii – unele dintre ele puţin înţelese şi sistematizate de ştiinţa socială a zilelor noastre. Printre aceşti factori se numără diferenţierea, mobilitatea, ritmul luării deciziilor, structura familiei şi distribuirea ei, producţia mass media etc. Aceşti factori operează suplimentar faţă de mai familiarele variabile ale creşterii populaţiei, creşterii nevoilor de telecomunicaţii computerizate, nivelului activităţii economice etc.

Prezenta stare a cercetării sociale permite dezvoltarea indicilor de diferenţiere a măsurătorilor evoluţiei sociale, a unor mai bune statistici ale mobilităţii ş.a.m.d. Deşi nu există nici un motiv teoretic evident care să explice de ce nu pot fi întreprinse asemenea măsurători, nu cunosc pe cineva care să fie implicat în punerea la punct a sistemului lor de referinţă. Laboratoarele Comportamentale Beli, prin edificarea unui asemenea sistem de măsurători, ar putea nu numai să-şi îmbunătăţească enorm propria analiză anticipatorie a cererii, ci şi să realizeze importante descoperiri care să fie de utilitate socială – nu departe de impactul invenţiilor BTL în era industrială. Nu este nevoie să subliniez că mici creşteri ale acurateţii în planificarea cererii ar duce la economii extrem de semnificative prin investiţii şi desfăşurări ale forţei de muncă mai eficiente.

O investiţie relativ modestă în cercetarea socială ar putea aduce mari beneficii economice.

La fel, planificatorii ar putea fi ajutaţi în misiunile lor extrem de dificile prin crearea unei reţele sistematice de indicatori sociali şi de mediu care să fie integrată indicatorilor economici existenţi. Nici un sistem de indicatori nu poate elimina necesitatea interpretării şi judecării de către manageri, ca reacţie

la schimbare sau anticipare a ei. Dar absenţa lor obligă corporaţiile să îşi dea drumul la vale în zone crucial şi potenţial periculoase. Conceperea unui sistem de indicatori relevant pentru nevoile Constelaţiei de Comunicaţii Beli este o sarcină pentru Laboratoarele Comportamentale Beli (BBL).

Laboratoarele Comportamentale Beli vor îmbogăţi de asemenea munca planificatorilor prin dezvoltarea unor modele la scară largă de viitoare schimbări sociale şi politice, şi prin deducerea din acestea a unor sisteme de probabilităţi pentru care să opereze planificarea.

Şi în domeniul forţei de muncă o asemenea facilitate s-ar dovedi de o importanţă capitală. Recrutarea mâinii de lucru şi păstrarea ei vor depinde de cât de bine înţelege Beli valorile foarte schimbătoare ale forţei de muncă şi diferitelor ei segmente, de factori ca diferenţele nivelurilor de efemeritate şi alterare temporară a angajaţilor, de capacitatea de a face calificare culturală şi de a oferi „educaţie rezolvativă“. Toate acestea cer pătrunderi ale procesului de studiu care încă nu pot fi puse la dispoziţia managerilor forţei de muncă de la Beli. Este, încă o dată, clar că mici progrese de înţelegere, deşi nu au produs decât îmbunătăţiri minore ale cifrei de afaceri, ar putea să dea roade extraordinare.

În ceea ce priveşte reglementările oficiale, BBL ar putea sluji la fel unui scop extrem de preţios. Cum reglementatorii extind treptat conceptul bazei tarifului incluzând în el atât factorii sociali, cât şi economici, argumentele

tradiţionale folosite înaintea FCC, a agenţiilor statale şi a tribunalelor vor pierde mult din forţa lor. Factorii de decizie din domeniu vor avea nevoie de noi tipuri de date, noi modele şi de un nou vocabular cu care să-şi susţină punctul de vedere în faţa reglementatorilor. în prezent, spre exemplu, doi factori pur sociali contribuie la creşterea costurilor

de afaceri ale lui Beli. Mobilitatea şi micro-mobilitatea accelerate ale populaţiei şi efemeritatea relaţiilor de proprietate sporesc amândouă cheltuielile operaţionale şi nevoile de capital ale lui Beli. Fără putinţa de a măsura şi anticipa asemenea fenomene va fi greu pentru purtătorii de cuvânt ai lui Beli să avanseze argumente peremptorii care să lege aceste tendinţe sociale de evidenţa creşterii preţurilor.

Aidoma, BBL, printr-o observare atentă a tendinţelor sociale, ar putea anticipa crizele care acum vin prin surprindere. Ar putea crea modele sociale şi politice care să furnizeze sisteme de posibile evoluţii în timp, iar acestea ar uşura anticiparea schimbărilor criteriilor de reglementare, predispoziţiilor şi structurilor de influenţă.

O asemenea facilitate, concentrându-se asupra problemelor critice cu care se confruntă Organizaţia Cadru, ar putea deservi toate componentele lui Beli System şi ale Constelaţiei, preponderent pe bază de contract. Adunând cu grijă o echipă interdisciplinară de cercetători din domeniile sociologiei, economiei, psihologiei, antropologiei şi teoriei comunicaţiilor, împreună cu matematicieni modelatori şi viitorologi, BBL, ca şi Beli Labs, s-ar putea concentra asupra anumitor „teme de durată“. Şi dacă pentru Beli Labs aceste teme sunt conectarea, reţeaua etc., pentru Laboratoarele Comportamentale ele ar fi cererile consumatorilor, economia, indicatorii, calificarea profesională şi altele asemenea.

în fiecare domeniu BBL ar opera la trei

niveluri dezvoltarea teoriei, crearea instrumentelor, testarea şi evaluarea acestora. Astfel, de exemplu, în ceea ce priveşte calificarea, lucrul asupra teoriei învăţării ar duce direct la conceperea unor materiale specifice, cursuri, materiale de studii auxiliare şi programe utilizate experimental în Beli System. Acestea ar fi supuse apoi testării şi evaluării. în domeniul indicatorilor, lucrul

asupra teoriei indicatorilor (atât cantitativ cât şi calitativ) s-ar îmbina cu aplicarea lor de către o unitate de monitorizare şi evaluarea lor de către un grup de testare. Cred că aşa BBL ar putea să înceapă să obţină intrumente practice, în a căror absenţă este acum virtual imposibil pentru Beli System să interacţioneze eficient cu mediul său socio-cultural.

Se înţelege de la sine că aceste instrumente au implicaţii economice directe şi că ele trebuie bine integrate măsurătorilor economice şi intrumentelor folosite acum de Sistem.

Este de asemenea clar că nu se mai poate opera cu chestiuni economice într-un vid socio-cultural. Crearea unei asemenea facilităţi acum ar putea simplifica imens convertirea corporaţiei la o formă super-industrială. Intr-adevăr, cum dislocările din următoarele câteva decenii vor creşte ca amplitudine, instrumentele sociale şi comportamentale puse la punct de BBL s-ar putea dovedi capitale pentru supravieţuirea Sistemului.

Rezumat: Propusul ţel temporar pentru Beli System, implicând exteriorizarea anumitor funcţii îndeplinite acum în interior şi crearea simultană a unei constelaţii de companii şi organizaţii înrudite, impune întărirea a ceea ce este denumit aici funcţii de Cadru.

Dacă aceste recomandări ar fi cumva puse în practică, ar rezulta un Beli System pe două nivele: o Organizaţie Cadru ca o boltă de care sunt ataşate o serie de componente

modulare. Aceste componente modulare corespund, ca formă, actualelor companii operatoare plus Western Electric şi Beli Labs. Totuşi, fiecare dintre acestea şi-ar examina structura internă pentru a descoperi părţi, sau funcţii, ce ar putea fi la fel de bine îndeplinite de companii şi organizaţii non-Bell. Transferându-se aceste funcţii s-ar crea un inel de firme şi organizaţii asociate în jurul lui Beli System. împreună, acestea – Beli şi organizaţiile care îl

deservesc – ar forma Constelaţia de Comunicaţii Beli.

Pentru a asigura respectarea unor standarde înalte în întregul Sistem, cu referire nu doar la specificaţiile tehnice, ci şi la performanţa economică şi socială, Organizaţia Cadru va fi considerabil fortificată. Organizaţia Cadru ar furniza în mod egal asistenţă modulelor Beli şi celorlalte organizaţii din cadrul Constelaţiei – mai ales în domeniile controlului calităţii, mediului, reglementărilor, evoluţiilor mâinii de lucru şi planificării. Un adaos major ar fi crearea Laboratoarelor Comportamentale Beli care să slujească drept element suplimentar de susţinere pentru întreaga Constelaţie.

Capitolul 12

EPILOG

COMENTARIU:

întotdeauna este mai uşor să vorbeşti despre schimbare decât s-o înfăptuieşti. E mai uşor să dai sfaturi decât să conduci. Scriind acest raport, am încercat să nu pierd nici un moment din vedere aceste adevăruri simple. Indiferent cât de detaliate sau complexe, descrierile noastre ale realităţii organizatorice sunt întotdeauna supersimplificate. Şi indiferent cât este de clară o strategie propusă, ea nu poate fi niciodată aplicată exact aşa cum a fost gândită. Afară doar de este concepută, comunicată şi implementată în timp real, ea trebuie în mod necesar să cadă în desuetudine de îndată ce a fost citită. Mai mult, chiar şi cele mai bune strategii rareori iau în considerare mai mult de câteva dintre consecinţele care decurg din ele. în viaţă, cel care ia deciziile trebuie să se adapteze continuu acelor consecinţe şi, aşa făcând, deviază de la drumul cel drept arătat dinainte.

Totuşi, în ciuda acestor obiecţii, o corporaţie lipsită de strategie este ca un avion strecurându-se prin furtună, aruncat în sus şi în jos, izbit de vânt, pierdut printre nori cumulus. Dacă fulgerele sau vânturile distrugătoare nu îl zdrobesc, va rămâne pur şi simplu fără benzină. Fără nişte presupuneri explicite despre viitorul pe termen lung, şi nişte linii strategice de utilizare a lor, fără o viziune a viitoarelor lor

forme, până şi cele mai mari şi aparent sigure organizaţii înfruntă riscul unui dezastru în perioade de turbulenţă revoluţionară, tehnologică şi economică.

Iată câteva dintre consideraţiile care au intrat în pregătirea acestui document pentru Beli System. Şi

dacă alţii pot învăţa din ele, acest lucru decurge din nevoia comună de a inventa o formă de organizare a afacerilor mai elastică, mai responsabilă, mai flexibilă: Corporaţia Adaptabilă.

RAPORT:

Problemele de azi ale lui Bell System sunt strâns legate de problemele sociale ale societăţii în întregul său la începutul tranziţiei istorice care va lăsa în urmă industrialismul. Pentru Bell System este o imensă provocare de a se converti dintr-o organizaţie clasică a erei industriale într-un exemplu la fel de plin de succes al organizării super-industriale.

Numai prin înţelegerea forţelor sociale fundamentale care tranformă societatea americană de azi poate vreo corporaţie şi în special una aşa de largă şi de o importanţă centrală ca Bell System, spera să se adapteze născândei societăţi super-industriale.

În ultimul deceniu, una după alta, diverse afaceri tradiţionale inaugurate de AT&T au fost eliminate sau desprinse de ea ori deschise concurenţei. Deciziile pe care s-au bazat aceste acţiuni, fie că au fost luate de companie de bunăvoie sau de-a sila, au fost adaptate, în general vorbind, una câte una şi fără referinţă la ţelul mai larg al transformării lui Beli în cea mai de frunte corporaţie super-industrială a ţării.

Ceea ce propun aici nu este ceva cu totul nou-Bell este în schimbare de câtva timp – ci

pur şi simplu ca acest proces să fie continuat cu imaginea unor obiective pe termen lung conştiente şi coerente în minte.

Este desigur imposibil de „dovedit“ că politicile propuse aici sunt „bune“. Ceea ce se poate arăta este că, dacă modelul nostru fundamental de super-industrialism este corect, corporaţia industrială de stil vechi va deveni tot mai învechită.

Greu ne-am putea imagina cum ar fi arătat azi Beli System dacă, în zorii industializării Americii, ar fi încercat să funcţioneze ca o breaslă medievală. La fel, este greu de închipuit ce s-ar întâmpla cu Beli în viitor, dacă ar încerca să intre în era super-industrială cramponându-se de forma sa industrială.

Am încercat, prin urmare, să schiţez, cât mai larg cu putinţă, o imagine a posibilei înfăţişări super- industriale a lui Bell System. Nu-mi fac iluzii despre greutăţile transformării. Este mult mai uşor să scrii despre shimbarea unei corporaţii decât să o provoci. E întotdeauna mult mai uşor să vii din afară, plin de idei generale, decât să fii pe terenul tău şi să trebuiască să le implementezi.

în acelaşi timp, ştiu, aşa cum ştim cu toţii, că şi trecutul şi-a avut greutăţile sale. Oamenii din generaţia lui Thoedore Vail au avut de surmontât handicapuri enorme şi au reuşit, până la urmă, să creeze ceva ce nu mai existase înainte. Este exact aceeaşi încercare prin care trec managerii de azi ai lui Bell System. De imaginaţia, energia şi curajul lor de a schimba depinde sistemul fundamental de comunicaţii al naţiunii.

NOTE

1. Hendrik W. Bode, *Technological Innovation and Technical Integration în the Bell System* (Proiect), 8 septembrie 1969, pp. 68-69.
2. Discuţie cu autorul.
3. *Bell System Manual.* (New York: American Telephone and Telegraph Co. 1970, p. 504.)
4. David Ash, „The Detroit Revolution“, *Esquire,* iulie 1966.
5. Discuţie cu autorul.
6. Bode, p. 69.
7. *Bell System Manual,* p. 202.
8. *Ibid.* p. 702.
9. *Ibid.* p. 103.
10. *Ibid.* p. 902.
11. Discuţie cu autorul.
12. *Events în Telephone History* (New York: American Telephone and Telegraph, Co., octombrie 1968, pp. XVII-XIX).
13. *Ibid.*
14. American Telephone and Telegraph, *Viewpoints on Communications Policy.* (New York: American Telephone and Telegraph Co. august 1968, partea a XH-a [Adaos XII], p. 3).
15. Discuţie cu autorul.
16. Discuţie cu autorul.
17. *Task Force Report,* partea a V-a, p. 18.
18. *Ibid,* partea a V-a, p. 18.
19. McKinsey & Co., *A study on Western Electric's Performance.* (New York: American Telephone and Telegraph Co. 1969, p. 228).
20. Bode, p. 89.
21. *Ibid.*
22. *Ibid.,* pp. 84-88.
23. Discuţie cu autorul.

24. Discuţie cu autorul şi Joseph G. Goulden, *Monopoly.* (New York: Pocket Books, 1970, p. 5).
25. Discuţie cu autorul.
26. Discuţie cu autorul.
27. Discuţie cu autorul.
28. *Bell System Manual,* p. 1304.
29. *Ibid.*
30. *Wall Street Journal,* 1 iunie, 1970.
31. Discuţie cu autorul.
32. *New York Times,* 22 februarie 1970.
33. *Ibid.*
34. Discuţie cu autorul.
35. Kurt Borchardt, *Structure and Performance of the U.S. Communications Industry.* (Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration, 1970, pp. 49-51).
36. *Datamation,* 15 ianuarie 1971, p. 75..
37. John McDonald, „Getting Our Communication Satellite Off the Ground“, *Fortune,* iulie 1972.
38. *Wall StreetJournal,* 2 octombrie 1970.
39. Charles J. Lynch, „The Battle for Data Communications“, *Innovations,* § 11, 1970.
40. Alfred E. Kahn, *The Economics of Regulation,* vol. II. (New York: John Wiley & Sons, 1971, p. 136).
41. *New York Times,* 22 ianuarie 1971.
42. *Datamation,* februarie 1970, p. 241.
43. Discuţie cu autorul.
44. *Wall Street Journal,* 19 octombrie 1970.
45. Indng Kahn, „CATV... Leading Edge of the Broadband Revolution“, *Communications News,* decembrie 1970.
46. *Ibid.*
47. *New York Times,* 5 august 1971.
48. *New Society,* 7 mai 1970.
49. *New York Times,* 14 februarie 1970.
50. *Time,* 3 martie 1971.
51. *Ibid,* 30 noiembrie 1971.
52. *Ibid.*
53. Myron Brenton, „21721 Choices for a Career“,

New York Times Magazine, 25 octombrie 1970.

54. Ministerul American al Comerţului, Biroul de Recensământ, *Statistical Abstract of the United States: 1971.* (Washington: Government Printing Office, 1972, p. 320).

Sloan, Comisia pentru Comunicaţii prin Cablu, *On the Cable: The Television of Abundance.* (New York: McGraw-Hill Book Co., 1971).

Stanford Research Institute, *The World of 1975.* (San Francisco: Stanford Research Institute, 1964).

Stigler, George J., *The Organization of Industry.* (Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1968).

Technology and Values. (Cambridge: Harvard University Program on Technology and Society [Revizia Cercetării 3], primăvara 1969).

Telephone's $ 3 Billion Landmark în Corporate Financing. (New York: The Bond Buyer, 1970).

Toffler, Alvin, *Şocul Viitorului* (Editura Politică Bucureşti, 1973).

Toffler, Alvin (editor) *The Futurists* (New York, Random House, 1972).

„Toward the Year 2000: Work în Progress", *Daedalus,* vara, 1967.

Departamentul Sănătăţii, Educaţiei şi Ajutorului Social al SUA, *Toward a Social Report.* (Washington: Government Printing Office, 1969).

Urban, G.R., *Can We Survive Our Future?* (Londra: The Bodley Head, 1972).

Western Electric, *Annual Reports.* (New York: American Telephone and Telegraph Co., din 1940 până azi).

„Why Nothing Seems to Work Any More“, *Time,* 23 martie 1970.

Wittenbert, F.R., „Bigness os Profitability“, *Harvard Business Review,* ianuarie 1970.

Wollan, Michael, *Controlling the Potential Hazard of Government – Sponsored Technology.* (Washington: Program of Policy Studies în Science and Technology, George Washington University [Ediţia 2] noiembrie 1968).

Zwicky, Fritz, *Discovery, Invention, Research.* (New York: The Macmillan Co., 1969).

<u>Apendice A</u>

STRATEGII ALTERNATIVE PENTRU PARTICIPAREA PUBLICULUI

DESPRE PARTICIPARE

În schimbul unor concesii salariale şi de altă natură, unele sindicate americane şi-au câştigat recent dreptul la o participare limitată în luarea unor decizii care erau până atunci apanajul managerialului. În plus, multe firme mari au început să experimenteze la nivelul muncitorilor modalităţi de participare a angajaţilor – deşi deciziile rareori privesc chestiuni cruciale ca investiţiile sau noile produse.

Corporaţiile multinaţionale americane au resimţit şi ele crescânde presiuni pentru participarea muncitorilor în Europa, unde Suedia a înfiinţat fondurile de investiţii controlate de sindicate şi alimentate din impozite şi în CEE, care a luat în dezbatere noi informaţii privite înainte vreme ca aparţinând numai managerialului – date privind închideri de fabrici, preluări etc.

Cum efectele unor asemenea măsuri se acumulează este probabil ca multe companii americane să simtă la rândul lor presiuni crescânde. Dar acestea nu vor veni doar de Ia sindicate. Ele se vor ivi, cred şi dinspre alte categorii ale publicului – inclusiv clienţii.

Cred că întreaga chestiune a participării lărgite la luarea deciziilor corporaţiilor trebuie tratată cu mai multă imaginaţie decât până acum şi că există o anumită justificare pentru implicarea publicului în anumite pro-

cese de decizie corporaţionale, în temeiul atât al eficienţei, cât şi al echităţii. Prin urmare, în locul unei perspective negative asupra acestor presiuni, am propus un program novator care să lege participarea publică de procesul planificării.

Desigur, unii vor găsi această propunere utopică şi nerealistă. Dar este important să ne amintim un fapt esenţial: AT&T era o companie privată, dar totodată şi mult mai mult decât atât. Era – şi de fapt încă este – o instituţie publică ale cărei decizii în materie de investiţii, produse şi altele au un impact masiv asupra ţării.

Probabil că presiunile pentru participare publică în stabilirea politicii corporaţiilor sau pentru noi mecanisme de asigurare a unei responsabilităţi sociale a corporaţiei se vor intensifica în anii imediat următori. Chiar dacă Ralph Nader s-ar retrage şi actuala ostilitate a populaţiei faţă de lumea afacerilor s-ar evapora peste noapte, aceste presiuni ar continua să crească.

Corporaţiile foarte expuse, ca AT&T, vor fi atacate în mod special. Ne putem închipui de pildă un preziden- ţiabil în 1972 sau 1976 exploatând dificultăţile AT&T şi făcând din problemele companiei un cal de bătaie al campaniei sale electorale.

Aceste presiuni nu sunt legate nici de problemele de servicii ale AT&T. Chiar dacă toate telefoanele ar funcţiona perfect, AT&T tot ar fi ţinta unor critici severe axate pe problemele izvorând din poluare, angajare de personal originar din ghetouri, contracte cu armata etc.

Corporaţia poate ignora aceste atacuri.

Corporaţia le poate aborda tactic, prin acţiuni de relaţii cu publicul.

Corporaţia se poate angaja în schimbări

radicale fără ocazia prealabilă de a le evalua consecinţele.

Corporaţia se poate angaja în schimbări de substanţă, insistând totuşi asupra necesităţii de a testa înainte aceste schimbări pe o bază pilot.

Acest memorandum presupune că presiunile pentru responsabilitatea corporaţiilor şi participarea publicului nu sunt primordial rezultatele „intrigilor" anti-afaceri ale

unor disidenţi, ci provin din schimbări adânc înrădăcinate în societate. Din această cauză, consider că orice încercare de a ignora problema sau de a o învălui cu măsuri vane, nu doar că va da greş, dar va avea un efect de bumerang – pricinuind Corporaţiei hărţuială şi primejdii inutile.

Conceperea tendinţei participatorii doar ca un atentat la prerogativele manageriale este o gravă greşeală.

În fapt, forme bine organizate de participare reprezintă nu o ameninţare, ci o soluţie parţială la problemele care, pe termen lung, pun în pericol supravieţuirea corporaţiei.

Prezenta situaţie oferă prin urmare lui AT&T o sumă de oportunităţi fără egal de a-şi afirma supremaţia naţională în lumea afacerilor, de a-şi demonstra buna credinţă şi spiritul civic şi – mai presus de orice – *de a-şi îmbunătăţi considerabil propriile eforturi de planificare şi capacitatea de a face faţă schimbării acceleratorii.*

SISTEMUL DE PREVENIRE ANTICIPATĂ

Lucrul cel mai important este în acest caz recunoaşterea faptului că schimbarea acceleratorie este cea mai importantă forţă înconjurătoare cu care orice companie şi mai ales AT&T trebuie să înveţe să opereze în deceniile următoare. Multe dintre dificultăţile companiei apar tocmai din cauza limitatei capacităţi de anticipare a schimbării, de a percepe semnalele de avertizare care preced majoritatea marilor schimbări ale mediului

social. Asemenea multor companii, lui AT&T i-au lipsit mecanismele de prevenire anticipată pe care ritmul accelerator al schimbării le impune cu necesitate.

Cred că „participarea publică“ este o componentă fundamentală a oricărui sistem de prevenire anticipată al unei corporaţii şi că, dacă nu o vor recunoaşte ca atare, AT&T şi alte mari companii se pot aştepta la şocuri şi lovituri tot mai puternice în anii ce vin.

într-o societate convulsionată de schimbare, necesitatea centrală a managementului este o informaţie mult mai sensibilă despre mediul în care compania trebuie să funcţioneze şi mai ales o informaţie anticipatorie. Acest gen de informaţie trebuie să treacă dincolo de factorul economic. Pentru corporaţie este important să ştie despre presiuni sociale, potenţiale crize, mutaţii ale populaţiei, schimbări ale strucuturii familiei, revoluţii politice şi să ştie despre toate acestea suficient de devreme pentru a se putea adapta.

Informaţia periodică de acest gen poate veni în cele din urmă numai de la public, ai cărui membri sunt implicaţi în aceste schimbări. De aceea în convertirea AT&T dintr-o corporaţie înrădăcinată în industrialism într-una adaptată născândei societăţi super-industriale este de o importanţă crucială găsirea unor căi de satisfacere nu numai a nevoilor specifice ale consumatorului telefonic, ci şi a dorinţelor, valorilor, planurilor diferitelor grupuri, agenţii şi instituţii ale comunităţii. Acum AT&T are posibilitatea de a începe construirea unui sistem de prevenire anticipată bazat parţial pe noi forme de participare a publicului.

Mai mult, cred că acest lucru poate fi realizat şi fără a urma orbeşte politici sau programe radicale.

Voi discuta în următoarele pagini o serie de strategii alternative de participare publică şi voi sugera cum ar putea AT&T câştiga

teren în comunitatea corporaţiilor.

**Strategia. 1: Modelul General Moton **

Crearea unui comitet special al Consiliului de Directori pentru a se ocupa de „responsabilitatea socială a corporaţiei“.

Această strategie sporeşte vidul de credibilitate deja considerabil dintre lumea afacerilor şi public. Oricât de inteligenţi, cumsecade şi înzestraţi cu conştiinţă socială ar fi membrii unui asemenea comitet, el va părea totuşi lumii

din afară ca o operaţie de chirurgie plastică, ceea ce şi este. Philip Moore, unul dintre coordonatorii Priectului de Responsabilitate a Corporaţiilor declanşat de Nader, a atacat strategia GM pe motiv că este doar „praf în ochi“ dacă aceste corporaţii se întorc numai spre propiile rânduri pentru a determina impactul asupra publicului, „al deciziilor“. O asemenea reacţie este firească, de înţeles, inevitabilă.

Alte puncte slabe: crearea bruscă a unui nou comitet al consiliului care să se preocupe de responsabilitatea socială înseamnă o admitere tacită a faptului că fie nimănui nu i-a păsat de aşa ceva până acum, fie că problema nu a fost considerată destul de importantă pentru a i se dedica un comitet.

Această strategie respinge conceptul de participare publică, prin urmare nu doar că exacerbează criticile, dar şi trece pe lângă prilejul unei întrebuinţări pozitive a anumitor forme de participare.

În plus, dacă AT&T s-ar decide să adopte modelul GM, ar apărea nu ca un lider al lumii afacerilor, ci ca un epigon.

Recomandare: Din aceste motive, insist pentru respingerea Strategiei 1.

Strategia *2:* Modelul directorului public

Extinderea actualului Consiliu de Directori pentru a cuprinde şi „membri publici“.

Această strategie răspunde cererii de mai largă reprezentare în consiliile companiilor avansată de Proiectul de Responsabilitate a

Corporaţiilor. GM a fost criticat pe drept cuvânt, după părerea mea, că are un consiliu omogen, numai bărbaţi şi numai albi. Majoritatea consiliilor corporaţiilor sunt omogene în privinţa vârstei, veniturilor şi concepţiilor.

Cred că un Consiliu Director ar fi mai capabil să-şi

slujească şi acţionarii şi publicul şi mai util managerialului dacă în componenţa lui s-ar reflecta o mai mare varietate. Dar nu cred că problemele responsabilităţii corporaţiei şi ale participării pot fi rezolvate prin adăugarea de „membri publici“ în Consiliu.

O asemenea soluţie duce adesea la una din aceste două varinate: fie „membrii publici“ sunt cooptaţi şi iau culoarea întregului Consiliu, aşa încât devin virtual inactivi ca sursă de noutate, fie devin purtători de cuvânt mecanici ai unor grupuri sociale ale căror interese nu coincid nici cu ale corporaţiei nici cu ale publicului.

Şi această strategie suferă de problema vidului de credibilitate şi nu face nimic în privinţa transformării participării într-o resursă pozitivă pentru Corporaţie.

Recomandare: Strategia 2 mi se pare prea slabă şi este improbabil ca ea să aibă rezultatele pe care le doresc propunătorii săi.

Strategia 3: Modelul consiliului consultativ

Crearea unui consiliu consultativ independent care să aibă puterea de a înainta Consiliului rapoarte publice asupra consecinţelor sociale ale politicii AT&T.

Deşi înarmarea unui consiliu consultativ independent cu autoritatea de a-şi publica toate constatările ar demonstra buna credinţă a corporaţiei şi această strategie, prin chiar esenţa sa, suferă de câteva neajunsuri.

Asemenea consilii sunt în mod tipic compuse diii înalţi oficiali sau cetăţeni de vază care sunt mandataţi să strângă şi să

analizeze datele, iar apoi să pregătească rapoarte care pot fi făcute publice sau nu.

Cei ce au făcut parte din astfel de organism sunt primii care recunosc că, de regulă, ceea ce au descoperit ei este ignorat. Chiar şi când aceste comisii sunt bine subvenţionate, iar componenta lor competent stabilită, chiar şi când descoperirile lor sunt larg mediatizate, recomandările le sunt rareori transpuse în practică.

Aceste slăbiciuni sunt atât de bine cunoscute, încât desemnarea sau alegerea încă unui consiliu consultativ este adesea luată ca o dovadă în sine că acea companie sau agenţie guvernamentală se eschivează de Ia responsabilitate. Problema credibilităţii rămâne semnificativă.

Recomandare: Din aceste motive, găsesc Strategia 3 nepotrivită.

Cred totuşi *că există o cale pentru ca AT&T să adapteze modelul consiliului consultativ la propriile necesităţi, să creeze un tip cu totul nou de comisie consultativă* – una atât *de diferită încât va reduce extrem problema credibităţii, una care ar putea face pentru companie mai mult decât rapoartele elocvente, dar necitite.*

Strategia 4 sugerează cum.

Strategia 4: Modelul prevenirii anticipate

Crearea unui Consiliu de Sfătuitori Publici independent înzestrat cu puterea de a publica rapoarte şi de a finanţa experimente în domeniul participării publicului.

Această strategie se bazează pe două premise.

Prima, neajunsurile consiliului consultativ tipic decurg din faptul că el este esenţialmente un corp inert şi nu o agenţie de acţiune şi, din acela că îi lipseşte contactul continuu cu cei aflaţi la diferite niveluri ale sistemului relevant care ar trebui să-i pună în practică descoperirile. Atâta vreme cât situaţia se prezintă astfel, consiliul consultativ este virtual condamnat la

ineficacitate.

A doua, ştim foarte puţin despre „participarea publică“ şi avem nevoie să ştim mai mult. Există multe căi de implicare a publicului în luarea deciziilor unei corporaţii sau comunităţi. Dar încă nu ştie nimeni care dintre ele sunt cele mai bune.

Strategia 4 caută prin urmare să soluţioneze ambele probleme. Ea porneşte de la un consiliu consultativ, dar îi acordă o funcţie pe care îndeobşte consiliile consultative nu o au în sarcină – aceea de a finanţa anumite

proiecte de acţiune. Aceste proiecte sunt de fapt experimentări la scară redusă ale participării publice.

Funcţiile Consiliului de Sfătuitori Publici ar fi aşadar o combinaţie între tradiţie şi inovaţie:

• A scoate rapoarte şi recomandări periodice privitoare la performanţa socială a AT&T, abordând subiecte cum ar fi poluarea, conservarea mediului, siguranţa publică şi reactibilitatea publicului.

• A oferi un forum non-guvernamental pentru dezbate
rea publică a politicii de comunicaţii, prin sponsorizarea unor conferinţe deschise, seminarii şi poate chiar sesiuni de jocuri şi simulări în care participanţii să afle câte ceva despre problemele pe care le implică gestionarea sistemului naţional de comunicaţii.

• A sugera companiei politici de abordare a unor probleme sociale în curs de apariţie – în particular, deşi nu exclusiv, cele având implicaţii asupra industriei comunicaţiilor – izolarea, de pildă.

• A concepe, finanţa şi oferi sprijin pentru diferite experi
mente asupra participării publice care să se desfăşoare nu la nivelul AT&T, ci cât mai aproape de nivelul de bază – în cadrul companiilor asociate.

• A evalua aceste experimente sau altele şi a consilia Corporaţia asupra căilor de realizare a participării publice care să fie

benefică pentru sistemul naţional de comunicaţii.

Ce fel de experimente sunt propuse?

Spunem mai sus că există multe căi de implicare a publicului într-o afacere şi că anumite forme de participare pot produce informaţii extrem de importante pentru cei ce au atribuţii de prelucrare a lor.

Iată câteva exemple care merită testate în experimente locale bine puse la punct.

1. *Consilii de Comunicaţii.* – Executivul federal abia a

recunoscut necesitatea unui birou subordonat direct preşedintelui care să răspundă de problemele politicii de comunicaţii. Prin urmare nu este surprinzător că în marile arii metropolitane nu există birouri comparabile. De fapt, o sursă a dificultăţilor întâmpinate în planificarea corporaţiilor este legătura inadecvată între planificatori şi oficialii municipali sau comunitari cu răspunderi în domeniu. A se nota absenţa din majoritatea marilor oraşe a unei agenţii ori a unui grup care să-i adune laolaltă la un interval regulat şi într-un climat amiabil pe managerii operatorilor Beli System, primarii locali sau reprezentanţii acestora, autorităţile planificatorii municipale şi purtătorii de cuvânt ai consumatorilor.

AT&T ar trebui să încurajeze formarea unor asemenea Consilii de Comunicaţii experimentale în oraşe de diverse mărimi şi chiar într-un cartier – în Wats de pildă, sau în Bedford Stuyvesant.

În comunităţile care traversează prefaceri rapide ale standardelor de comunicaţii, Consiliile de Comunicaţii ar putea cerceta chestiuni cum sunt facilitarea operaţiilor de instalare şi întreţinere, reducerea vandalismului asupra telefoanelor publice, recrutarea personalului, calificarea etc. Consiliile de Comunicaţii municipale ar putea lua în considerare probleme de importanţă municipală cum ar fi politica CATV, amplasarea uzinelor, orarele principalelor

operaţii de instalare şi întreţinere, mobilitatea populaţiei şi potenţialul impact al tendinţelor locale de afaceri asupra nevoilor de comunicaţii.

Cum ar putea fi organizate exact asemenea Consilii, cine să facă parte din ele, cât de mare să fie jurisdicţia lor, toate acestea sunt întrebări la care nu se poate răspunde dogmatic şi în absenţa experienţei concrete. Consiliul de Sfătuitori Publici ar trebui să ia în considerare asemenea chestiuni când concepe experimentele locale şi să fie pregătit să dea o mână

de ajutor managerilor locali ai lui Beli System la ducerea acestora din urmă la bun sfârşit.

2. *Viitoare comitete ale consumatorilor.* Progresele tehnologice au diversificat piaţa comunicaţiilor creând grupuri distincte de consumatori. Pe măsură ce societatea se diferenţiază şi progresul tehnic proliferează, AT&T trebuie să anticipeze formarea unui număr tot mai mare de grupuri specializate de consumatori.

   Asemenea grupuri nu trebuie privite doar ca forţe ostile, ci ca importante surse de informaţii despre apropiatele schimbări tehnologice şi în domeniul afacerilor. Aşa că, în loc să se aştepte pasiv închegarea lor, de obicei în urma vreunei plângeri comune împotriva AT&T, ar fi poate înţeleaptă încurajarea formării lor în domenii ce sunt încă mici şi nedezvoltate, dar care ar putea deveni în viitor mari consumatoare. Exemple: industriile oceanice, microbio- logia.

   Asumându-şi un rol în formarea unor asemenea grupuri, AT&T poate ajuta la modelarea viitorului lor şi îşi poate spori intrările de informaţie anticipa- torie.

   Consiliile de Sfătuitori Publici ar putea experimenta formarea unor asemenea grupuri şi organizarea lor ca surse sistematice de informaţii valoroase pentru planificare.

3. *Programul consultantului public.* Intr-un cartier sau în întregul oraş, compania locală de telefoane ar putea desfăşura un

program continuu prin care să invite abonaţi selecţionaţi la întâmplare să vină la biroul ei şi să depună timp de mai multe ore o muncă de „consultant telefonic" plătit. Persoanele convocate vor fi încurajate să dea glas plângerilor sau nemulţumirilor faţă de sistem, dar şi să-şi indice dorinţa de a absorbi costul inovaţiilor în materie de echipamente, acceptarea noilor proceduri de factu-

rare, de stabilire a preţurilor, etc.

Li s-ar putea pune întrebări legate de problemele care frământă comunitatea, probabilitatea unor diferite schimbări în sânul comunităţii, propriile planuri de schimbări viitoare ale slujbei, reşedinţei, studiilor etc. Realizate la nivel de cartier, asemenea sondaje le- ar putea da consumatorilor senzaţia că se ţine cont de opiniile lor şi totodată ar putea furniza informaţii vitale planificatorilor care se ocupă de noi instalaţii de conectare şi de uzină, de programe de marketing şi publicitate, de probleme de reglementare în curs de apariţie, dificultăţi urbane încă neclare.

4. *Notă chestionar.* O variaţiune a ceea ce propuneam mai sus ar putea fi folosirea sistematică a notei de plată lunare drept chestionar pentru sondarea nivelurilor de satisfacţie la clienţi, stabilirea atitudinii acestora faţă de inovaţiile propuse, înregistrarea nemulţumirilor etc. Datele strânse atât în cadrul Programului consultantului telefonic, cât şi în cel al Notei chestionar s-ar putea dovedi utile nu doar pentru planificatori, ci şi pentru cei însărcinaţi cu reprezentarea companiei înaintea agenţiilor de reglementare.
5. *Programul de sugestii externe.* Mulţi consumatori cred că au idei valoroase de îmbunătăţire a serviciilor telefonice sau de adăugare a unora noi. Fie că un procentaj însemnat dintre ele sunt sau nu de luat în seamă, s-ar putea crea un program pentru examinarea lor şi recompensarea

participanţilor la program.

6. *Programul de reacţie a comunităţii.* Ca o variaţiune semnificativă a programului de sugestii externe ar putea fi dezvoltat un program de încurajare a sugestiilor publicului pentru îmbunătăţirea serviciilor comunitare ca distincte de cele telefonice. Biroul telefonic local s-ar putea oferi să recepţioneze idei ale publicului pentru îmbunătăţirea serviciilor comu-

nitare şi să le canalizeze spre agenţiile municipale în măsură să le analizeze. Există un precedent al unui asemenea program: programele pline de succes bazate pe acţiune voluntară desfăşurate acum de multe posturi de radio şi ziare în încercarea de a stabili legături strânse cu publicul lor.

7. *Programul Ombudsman* – AT&T ar putea extinde conceptul de ombudsman la sectorul cvasi-public, recomandând înfiinţarea de oficii ombudsman în anumite districte telefonice. Finanţarea lor ar putea fi rezultatul colaborării între companiile operatoare şi autorităţile locale sau statale, pentru a asigura credibilitatea acestor oficii.
8. *Programul referendum.* Acolo unde se iscă în sânul comunităţii dispute asupra amplasării fabricilor sau a altor probleme, companiile operatoare sau chiar districtele se pot oferi să supună planurile alternative unui referendum după dezbaterea lor pe larg. (Sunt acum în curs experimente ce testează folosirea computerelor în realizarea unor referendumuri continue ale comunităţii asupra problemelor mediului, mai întâi expunându-li-se votanţilor definiri alternative ale problemei şi soluţii alternative, iar apoi cerându-li-se să voteze neoficial.).

Fiecare dintre aceste programe nu doar că oferă consumatorilor şi altora prilejuri de a fi „ascultaţi“ de către companie, dar în acelaşi

timp produce date care, compilate, analizate şi prezentate aşa cum trebuie, pot ajuta managerialul să anticipeze schimbarea şi să ia decizii mai bine întemeiate. Mai mult, tipul de date produs acoperă tocmai domeniile politic, social şi valori, care, în general, sunt deficitare în cele mai multe planificări ale corporaţiilor.

De aceea întreaga tendinţă de participare a publicului trebuie privită drept potenţial preţioasă, şi nu doar ca o ameninţare.

Programele specifice sugerate mai sus diferă mult ca beneficii, costuri, riscuri, credibilitate etc. Tocmai de aceea ele nu trebuie puse în aplicare la un nivel exhaustiv, al întregii corporaţii, ci ar trebui examinate şi testate la scară redusă. Responsabilitatea de a concepe asemenea experimente ar trebui să revină Consiliului de Sfătuitori Publici şi tot el ar trebui să se ocupe de finanţare şi furnizarea de asistenţă tehnică necesară desfăşurării lor, aşa încât companiile operatoare să nu trebuiască să suporte singure costurile.

Un Consiliu de Sfătuitori Publici care anunţă de la bun început că nu este în posesia tuturor răspunsurilor referitoare la participarea publică, dar că este serios preocupat de găsirea unora dintre aceste răspunsuri, va avea o credibilitate mult mai mare, atât în comunitatea afacerilor, cât şi în comunitatea mai largă, decât unul care recurge la obişnuita retorică. La fel, un Consiliu care este pregătit să întreprindă nişte experimente reale va fi mai respectat, chiar şi pentru neajunsurile sale, decât o tradiţională comisie consultativă care se mărgineşte să declare că va studia problema.

În acelaşi timp, implicarea în aceste organisme locale şi contactul cu oameni de la toate nivelurile lui Beli System îi creează Consiliului atât un curent favorabil, cât şi un simţ al realităţii.

Dacă presupunerea că problema responsabilităţii corporaţiei şi a implicării publicului va fi probabil mai mult şi nu mai puţin dezbătută este corectă, atunci Strategia

4 oferă AT&T posibilitatea de a întreprinde ceva serios, substanţial şi creativ în această direcţie.

În absenţa unui Consiliu de Sfătuitori Publici sau a unui mecanism similar, chestiunile de reglat între Corporaţie şi public sunt stabilite nedemocratic. Grupuri extremiste sau foarte nereprezentative îşi pot alege terenul pentru atacuri de gherilă împotriva sistemului telefonic. Existenţa unui Consiliu democratic constituit şi cu adevărat independent nu va proteja şi nici nu ar

trebui să protejeze Corporaţia de critici. Dar ea poate stabili regulile jocului pentru dezbateri şi face procesul mai constructiv şi mai responsabil. Ea poate furniza un mijloc de punere în discuţie democratică, acum pur şi simplu inexistentă.

Pentru a rezuma, aşadar, *Strategia 4: Modelul de Prevenire Anticipată* aduce lui AT&T:

- o ocazie de a întări serviciul de planificare al corporaţiei prin contactul cu comunitatea şi alte grupuri ale căror politici vor influenţa tot mai mult viitorul companiei;
- o ocazie de a pune la punct un nou tip de bază de date manageriale care vor ajuta la luarea sau probarea deciziilor de fixare a tarifelor, investiţii şi concentrare a capitalului;
- o ocazie de a identifica dinainte orientări ale companiei ce ar putea atrage reacţii ostile din partea unor abonaţi organizaţi sau neorganizaţi;
- o ocazie de a întări moralul angajaţilor, recuperând o parte din prestigiul pierdut din cauza unor aparente eşecuri de anticipare şi rezolvare a nemulţumirilor unor categorii de consumatori;
- o ocazie de a exercita supremaţia naţională.

Recomandare: Din aceste motive, cred că Strategia 4 ar trebui serios studiată înaintea luării unei decizii.

NOTĂ ASUPRA INDEPENDENŢEI

Independenţa Consiliului de Sfătuitori Publici este importantă nu doar pentru că îi asigură credibilitatea, ci şi pentru că ea va spori gradul de cooperativitate în producerea de informaţii utile planificării şi prevenirii anticipate.

Independenţa Consiliului poate fi consolidată pe diferite căi. Nu este aici locul să evaluăm toate aceste metode, ci doar să înşiruim unele dintre ele:

1. *Financiar.* Consiliul ar trebui să aibă o sursă garantată de suport financiar – nu integral dependentă de AT&T. Consiliului ar trebui să i se acorde şi dreptul de a primi în anumite condiţii fonduri din alte surse.
2. *Componenţă.* Consiliul trebuie să reflecte anumite categorii. Trebuie să fie cât de democratic posibil, atât în compoziţie, cât şi în preceduri, nepermiţând totodată ca sistemul telefonic, o resursă naţională, să devină fotbalul politic al unor grupări cu totul nereprezentative.

   Dificultăţile de selectare a membrilor Consiliului sunt prea compexe pentru a fi abordate în această discuţie preliminară, nemaispunând că metoda de selectare este desigur absolut crucială pentru stabilirea independenţei, eficacităţii şi credibilităţii consiliului. înainte de a se lua o decizie trebuie explorată sistematic o gamă largă de metode alternative.

   La orice metode s-ar ajunge în cele din urmă, aş recomanda totuşi insistent ca membrii Consiliului de Sfătuitori Publici să nu fie directori sau salariaţi ai AT&T ori ai filialelor sale. Membrii sau angajaţii Consiliului ar trebui să se angajeze ca, în cazul plecării, să nu accepte contracte cu Beli System, sau posturi în cadrul acestuia sau al oricărei organizaţii ce subsidiază Consiliul.
3. *Editare.* Consiliul ar trebui să aibă dreptul de a a-şi publica descoperirile şi recomandările.

Mare parte din activitatea Consiliului – cea implicând experimentarea practică – nu se poate desfăşura fără consimţământul AT&T şi al filialelor sale. În acest sens, Consiliul nu poate funcţiona aşa cum trebuie fără un sprijin neîntrerupt din partea companiei. Totodată, demnitatea Consiliului şi puterea sa de a-şi face publice opiniile îl înzestrează cu o anumită măsură de influenţă independentă.

Acest lucru creează în fapt un sistem de verificări şi

echilibru esenţial pentru credibilitatea şi eficacitatea sa. Fiindcă nu este doar o comisie mai specială, ci parţial o întreprindere activă al cărei personal şi membri vor fi în contact continuu cu oamenii de la toate nivelurile lui Beli System, probabil că va înţelege dificultăţile cotidiene implicate în gestionarea sistemului şi va împărtăşi ideea necesităţii informaţiei de „prevenire anticipată“.

Rămâne de sperat că acest Consiliu nu se va vedea pe sine doar ca un critic sau „câine de pază“ al Corporaţiei, ci ca pe un aliat în depistarea viitoarelor probleme, în conceperea raporturilor cu instituţiile şi agenţiile comunităţii, în prepararea sistemului naţional de comunicaţii pentru o rapidă schimbare.

Apendice B

LISTA PARŢIALĂ. A PERSOANELOR CONSULTATE

Adelson, Marvin	Profesor de organizare, University of California, Los Angeles
Allingham,Jack	Catedra de Sociologie, University of Western Ontario
Alston, Angus	Preşedinte, Southwestern Bell
Baker, William O.	Vicepreşedinte, Bell Telephone Laboratoires
Barret, Charles Associates	Vicepreşedinte, Newmeyer
Benn, Anthony Wedgwood	Parlamentar, Marea Britanie
Blass, Walter	Director, Planificarea Corporaţiei New York Telephone
Block, Edward	Vicepreşedinte adjunct, Relaţii cu Publicul şi Informaţii despre Angajaţi
Bode, Hendrik W.	Profesor de construcţii de maşini, Harvard University
Boettinger, Henry M.	Director, Ştiinţe de Management, American Telephone &Telegraph
Borwick, Richard	Vicepreşedinte, Newmeyer Associates

Collis, Sidney R.	Vicepreşedinte adjunct, Planuri de construcţii; American Telephone & Telegraph
Cook, George	Vicepreşedinte, Probleme de Reglementări Oficiale; American Telephone and Telegraph
Crossland, Edward B.	Vicepreşedinte, Relaţii Federale; American Telephone & Telegraph
De Butts, John	Preşedinte al Consiliului de
American	Telephone and Telegraph
Dordich, Herbert	Director, Biroul de telecomunicaţii; Municipalitatea New York
Dynes, Charles	Director de Informaţii, Relaţii cu Publicul şi Informaţii despre Angajaţi; American Telephone and
Ehrlich, Robert W.	Director, Studii de Planificare Corporaţională; American Telephone and Telegraph
Fisk, Jones B.	Preşedinte, Bell Telephone Laboratories, Inc.
Galli, Anthony & Co.	Vicepreşedinte, N.W. Ayer
Geijouy, Herbert	Profesor de Administraţie Publică; State University of
New York, Albany	
Johnson, Leland	RAND Corporation

Johnson, Nicholas de Comunicaţii	Comisar, Comisia Federală
Kamiya, Haruo	Centrul Executiv Central, Zendentsu (Sindicatul Lucrătorilor din
Kobayashi, Koji	Preşedinte şi Director Executiv, Nippon Electric
Kokado, Hiroshi	Manager Adjunct, Divizia de Cercetare Managerială; Nippon Telephone & Telegraph Corp.
Lloyd-Jones, David	Membru Camera Reprezentaţilor, Subcomitetul Ales pentru Educaţie
McKay, Kenneth	Vicepreşedinte, Construcţii de Maşini; American Telephone and Telegraph
Me Mains, Harvey	Director, Ştiinţe ale Managementului; American Telephone and Telegraph
Moulton, Horace General, American Telegraph	Vicepreşedinte şi Consilier Telephone and
Owens, Cornelius	Vicepreşedinte Executiv, American Telephone and
Ozawa, Haruo	Manager Adjunct, Manager, Divizia de Cercetare Managerială; Nippon Telephone & Telegraph
Rommes, H.I.	Preşedinte al Consiliului

	de Administraţie (Pensionat), American Telephone and Telegraph
Rosoff, Peter	Director, Cercetare Legislativă; American Telephone and Telegraph
Ryan, James	Vicepreşedinte Adjunct, Relaţii cu Publicul şi Informaţii despre Angajaţi; American Telephone and Telegraph
Sanuki, T.	Profesor Japan Development Bank, Waseda University
Simis, Theodore	Vicepreşedinte Adjunct, Marketing şi Planuri de Servicii; American Telephone and Telegraph
Singer, Ben	Profesor de sociologie, Dartmouth College
Straley, Walter	Vicepreşedinte, Deere&Co.
Tait, Lee	Vicepreşedinte şi manager, General The
of Virginia	
Takeda, Teruo	Manager, Divizia de Cercetare Managerială; Nippon Telephone & Telegraph Corp.
Tekeuchi, Misao	Şef Secţia de Control, Divizia de Cercetare Managerială; Nippon telephone & Telegraph Corp.
Taylor, Phil	Vicepreşedinte Adjunct,

Thayer, Gordon

Tirone, James

Vincent, Marcel

Von Auw, Alvin

Wells, John E.

Co.

Williamson, Clifton

Wolontis

Relaţii cu Publicul şi Informaţii despre Angajaţi; American Telephone and Telegraph

Vicepreşedinte Executiv, Informaţii despre Afaceri, Programul de Sisteme; Beli Telephone and Telegraph

Director de Informaţii, Planificare, Relaţii cu Publicul şi Informaţii despre Angajaţi; American Telephone and Telegraph

Preşedinte al Consiliului de Administraţie şi Director Executiv, Beli Canada

Vicepreşedinte, American Telephone and Telegraph

Manager de Marketing General, The Pacific Telephone and Telegraph

Vicepreşedinte Adjunct, Construcţii de Maşini; American Telephone and Telegraph

Director executiv, Cercetare Operativă şi Patente; Bell Telephone Laboratoires.

DESPRE ALVIN TOFFLER

Operele de referinţă ale criticului social şi viitorologului Alvin Toffler sunt „Al Treilea val", „Şocul viitorului", (care a câştigat Prix du Meilleur Livre Etranger şi Mc Kinsey Foundation Book Award pentru „distinsa contribuţie la literatura managerială"), „Puterea în mişcare", „Război şi antirăzboi". Cărţile sale s- au vândut în peste 10 milioane de exemplare în peste 30 de ţări. Le-au citat importanţi lideri politici ca Zhao Ziyang, primul ministru al Chinei, Gandhi în India, Richard Nixon şi mulţi alţii. Le-au studiat îndeaproape manageri de top din SUA şi Japonia şi au intrat în bibliografia obişnuită a cursurilor universitare din cele mai diverse domenii, de la economie, planificare şi management până la filosofie, sociologie şi literatură.

Absolvent al New York University, Toffler a lucrat cinci ani ca sudor, montor şi muncitor la linia de asamblare, înainte de a-şi începe cariera de ziarist. A fost angajat în presă pentru a acoperi subiecte legate de relaţiile dintre forţa de muncă şi management, economie şi politică. După un stagiu în calitate de corespondent la Washington, a devenit editor asociat la revista Fortune. Mai târziu a fost pentru o scrută perioadă Profesor Vizitator la Cordell University, a fost Savant Vizitator în cadrul Rüssel Sage Foundation şi a predat la Noua Şcoală pentru Cercetare Socială. Recent desemnat membru

al Asociaţiei Americane pentru Progresul Ştiinţei, este un conferenţiar foarte căutat şi deţine titluri onorifice în ştiinţe, litere şi drept.'

Este căsătorit şi are o fiică adultă. Soţia sa, Fleidi, îi este şi colaboratoare şi urmează de asemenea o carieră independentă de conferenţiar.

* Discuţia cu Preşedintele Consiliului şi alţi membri ai conducerii NEC de la Tokyo continuă impresia că acest competitor s-ar putea dovedi pe viitor un factor de luat în seamă.

* Calder, Alexander (1898-1976), pionier american al artei cinetice. S-a specializat în construcţii abstracte suspendate din sârmă, unele dintre ele fiind conectate la motoare (Marcel Duchamp le-a botezat „mobile“ în 1932. Totuşi, operele sale cele mai cunoscute sunt neconectate la curent şi necesită curenţi de aer care să le învârtă, pentru a arunca umbre complicate şi schimbătoare, (n.t.)